

Tourisme et internationalisation : Le cas du groupe Accor

Elies Furio Blasco
Université Lyon 3
Janvier 2008



Tourisme et internationalisation :

Le cas du groupe Accor

Introduction générale

Les changements du comportement des consommateurs et la mondialisation sont deux phénomènes majeurs de l'actuel panorama économique. L'un et l'autre comportent des modifications dans l'environnement où la vie économique et l'action des entreprises ont lieu. Le premier signale le début de la différenciation pour ce qui concerne les souhaits des consommateurs et les stratégies de segmentation de la part des entreprises. La mondialisation oblige les entreprises à faire face à de nouveaux concurrents et également à dessiner de nouvelles actions pour les affronter.

Le tourisme et l'hôtellerie n'échappent pas à cette situation. Bien au contraire, elles sont très concernées, étant donnés les traits fondamentaux du tourisme, la mobilité des consommateurs, la segmentation des marchés et la mondialisation. C'est pourquoi l'industrie de l'hôtellerie a riposté en utilisant des stratégies d'internationalisation et de différenciation, cela a donné comme résultat la formation des grands groupes hôteliers. En essence, ces groupes ont mis en place des stratégies qui portent sur un double déploiement : d'un côté, une forte présence à l'international, ils ont multiplié leur présence dans de divers pays ou marchés géographiques. D'un autre côté, ils se sont positionnés dans plusieurs niches de marché. Ils veulent profiter en même temps des économies d'échelle dues à la grande production et que du surplus des consommateurs gagné grâce à la segmentation de l'offre.

Le travail que nous présentons porte sur un des principaux groupes hôteliers du monde : le groupe Accor. Il s'agit d'un groupe français qui avait démarré ses activités d'hébergement à la fin des années soixante. En 1967, Paul Dubrule et Gérard Pélisson fondent la SIEH et ouvrent le premier hôtel Novotel à Lille. Aujourd'hui, le groupe Accor est présent dans près de 100 pays, est devenu leader européen, occupe une position unique avec près de 4 000 hôtels, du luxe à l'économique. Notre objectif est d'étudier la stratégie d'internationalisation qui a permis ce développement.

Pour mener à bien notre analyse, nous ferons d'abord, une présentation des notions explicatives des déterminants des stratégies des entreprises. Voilà pourquoi nous consacrons notre premier chapitre à l'étude des théories de l'internationalisation des entreprises.

Ensuite, notre travail se consacre à la situation et aux caractéristiques les plus importantes de l'industrie de l'hôtellerie en Europe et en France. Il s'agit d'un chapitre qui souligne le contexte structurel où la stratégie du groupe Accor a dû se développer. L'action mise en place par Accor est en partie une riposte aux contraintes que le marché touristique français lui a imposées. De ces ripostes, Accor a obtenu des connaissances qu'il a mises au profit de sa stratégie européenne, dans un premier temps et, ensuite, internationale.

L'historique du groupe Accor constitue la partie suivante de notre travail. L'historique du groupe est étudié en le rapportant aux principaux traits de l'évolution de l'hôtellerie en France. Il s'agit de comprendre les processus et les mécanismes qui ont participé à l'élargissement du groupe et de signaler –s'il y en a- les caractéristiques spécifiques du groupe par rapport à l'industrie hôtelière française.

Notre étude continue avec la description et l'analyse de la présence internationale du groupe Accor et de ses activités. Nous essayons de montrer le déploiement de différentes activités et marchés où Accor est présent aujourd'hui. Bien entendu, ce chapitre s'appuie sur le contenu des deux précédents.

Un élément important dans l'élargissement d'une entreprise est sans doute sa capacité d'adaptation organisationnelle. C'est pourquoi une partie du chapitre est consacrée à l'étude de l'organisation et la gouvernance de l'entreprise.

L'organigramme d'une entreprise montre également une première image de la stratégie de l'entreprise. Et la présentation de l'organigramme du groupe Accor nous conduit au cœur même de notre travail : la stratégie de son développement en France et à l'international. Notre analyse s'attarde sur les forces compétitives de l'entreprise, ainsi que sur ses faiblesses. Une analyse qui se précise notamment avec l'étude de l'implantation du groupe Accor au Brésil.

Le dernier chapitre reprend les aspects les plus importants du travail et signale les conclusions les plus pertinentes. Enfin, le travail termine avec une bibliographie et les annexes.

Chapitre 1.- L'analyse de la stratégie : notions et théories

1 Introduction

Le tourisme et l'ensemble des activités économiques ont connu des transformations importantes qui s'expriment en tant que cause et en tant qu'effet dans le processus de la mondialisation. Evidemment il ne s'agit pas d'un processus nouveau, mais l'actuelle globalisation se distingue des précédentes, d'un côté, par son ampleur et par sa profondeur, et de l'autre par les traits qualitatifs qu'elle met en évidence. Deux dimensions, une quantitative et l'autre qualitative qui ont obligé les analyses scientifiques à revoir leur copie. En effet pour mieux comprendre la conduite des affaires économiques, l'évolution des activités et le comportement des entreprises, il est nécessaire maintenant de réviser les concepts scientifiques et les théories afin de pouvoir établir la route analytique capable d'aboutir à une réelle compréhension des sujets d'étude.

Notre étude tient à décrire, analyser et comprendre la stratégie d'internationalisation du groupe Accor, une des principales chaînes hôtelières du monde. Un travail qui demande un guide, garantie indispensable pour arriver à bon port, afin d'établir quelles sont les variables à étudier et de quelle façon il faudra les rapprocher. Voilà pourquoi nous commençons cette analyse en présentant un cadre conceptuel pour l'étude des stratégies d'internationalisation des entreprises.

Notamment, nous allons étudier la notion de stratégie (ξ2). Ensuite, nous nous consacrerons aux variables de l'environnement (ξ3) et de l'activité (ξ4). Ensuite nous étudierons le comportement des entreprises à l'intérieur des marchés (ξ4), où les entreprises trouvent leurs avantages (ξ5 et ξ6), les termes dans lesquels la concurrence s'exprime (ξ7). Finalement, nous examinerons trois éléments majeurs du positionnement des entreprises et de définition de leur stratégie : les prix - coûts, l'expérience, et ensuite l'image et la marque (ξ8 et ξ9).

2 Stratégie

2.1 Caractéristiques des décisions stratégiques

D'après Gerry Johnson, Kevan Scholes & Richard Whittington (2006, p. 60), les caractéristiques généralement associées au terme *stratégie* sont les suivantes :

- Les décisions stratégiques concernent les *orientations à long terme* d'une organisation
- Les décisions stratégiques concernent *le périmètre d'activité d'une organisation* : une organisation doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou doit-elle en avoir plusieurs ? Le problème du périmètre est fondamental dans les décisions stratégiques, car il est lié à la manière dont les managers conçoivent les frontières de leur organisation, sa nature et son propos. La définition du périmètre d'activité implique notamment celle de la gamme de produits et celle de la couverture géographique. L'élargissement du périmètre d'activité constitue l'un des aspects fondamentaux de la stratégie des entreprises d'une certaine dimension.

- Les décisions stratégiques ont généralement pour but l'obtention d'un *avantage concurrentiel*. La pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales :
 - Tout d'abord, il s'agit de créer un surcroît de *valeur* pour le client, c'est-à-dire lui proposer une offre pour laquelle il sera disposé à payer un prix supérieur aux coûts. Pour les entreprises, cette création de valeur au-delà des coûts est la condition indispensable à la génération de profit.
 - Deuxièmement, ce système de création de valeur –ou modèle économique– doit être *difficilement imitable* par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable, donc stratégique. Si une entreprise a la même stratégie que ses concurrents, elle n'a pas de stratégie.
- Il est possible de considérer que la stratégie est déduite de l'*environnement concurrentiel* dans lequel l'organisation évolue. Cette adaptation aux conditions environnementales peut nécessiter l'acquisition ou la modification de certaines ressources (maîtrise de nouvelles technologies, construction d'un nouveau réseau de partenaires, réallocation de sa capacité de production, etc.). Dans cette optique, il convient de définir correctement le *positionnement de l'organisation*, notamment en termes de réponse à des besoins identifiés.
- Cependant, on peut également envisager que la stratégie est constituée à partir des *ressources et des compétences de l'organisation*. Dans cette optique, la stratégie consiste non pas à s'adapter au marché tel qu'il est, mais au contraire à exploiter la capacité stratégique de l'organisation afin de construire de nouvelles conditions de succès, voire à développer des nouveaux marchés. Dans ce cas, il est possible de parler d'une *stratégie construite* (« stretch »¹).
- Que l'on cherche à s'adapter à l'environnement ou que l'on l'exploite les capacités distinctives de l'organisation, la stratégie implique nécessairement une *allocation des ressources* (financières, humaines, physiques, technologiques, commerciales ou relationnelles). Afin de déployer une stratégie, il convient d'allouer la combinaison de ressources la plus pertinente aux activités les plus prometteuses. Néanmoins, la stratégie ne doit pas seulement être considérée en termes d'adéquation entre les ressources de l'organisation et les opportunités actuelles, mais également en termes d'obtention et de contrôle de nouvelles ressources, afin de saisir ou de développer des opportunités futures².
- La stratégie d'une organisation est influencée non seulement par les forces de son environnement et par sa capacité stratégique, mais

¹ Voir G. Hamel et C.K. Prahalad (1995), *La conquête du futur*, InterEditions.

² Il convient également de souligner que l'allocation de ressources ne doit pas être remise en cause de manière trop fréquente. Une entreprise qui modifierait la configuration de ses ressources au moindre revirement de conjoncture ne pratiquerait certainement pas de la stratégie.

également par les *attentes des acteurs susceptibles d'exercer un pouvoir sur elle*. Dans une certaine mesure, la stratégie peut être considérée comme le reflet des attitudes et des croyances de ceux qui ont le plus d'influence sur l'organisation.

2.2 Les trois niveaux de stratégie

La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans une organisation. Le premier niveau, celui de la *stratégie d'entreprise*, concerne le dessein et le périmètre de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités. Cela inclut les choix de couverture géographique, de la diversité de l'offre de produits et services et la manière dont les ressources sont allouées entre les activités.

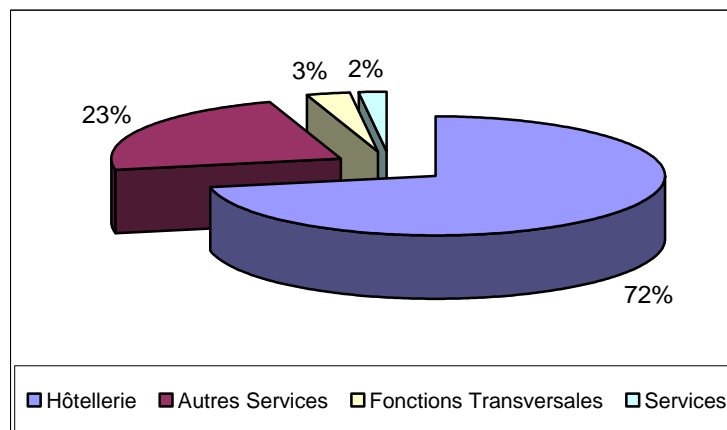
Le deuxième niveau est celui des *stratégies par domaine d'activité*, qui consistent à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Cela revient généralement à définir comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits. Ces différentes orientations doivent répondre aux attentes du marché tout en remplissant les objectifs généraux de l'organisation, comme la rentabilité à long terme ou la croissance des parts de marché.

Dans ce cas, les décisions sont pertinentes au niveau d'un domaine d'activité stratégique. Un domaine d'activité stratégique ou *strategic business unit*, UBS -DAS, en français- est une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Le fractionnement de l'organisation en DAS, ou *segmentation stratégique*, est un exercice difficile, subjectif, mais pourtant indispensable, car il constitue le préalable à tout diagnostic stratégique.

Néanmoins, il ne faut pas oublier qu'il doit toujours exister un lien entre les stratégies par domaines d'activité et la stratégie de l'entreprise dans son ensemble, car la seconde nourrit et contraint les premières. Un domaine d'activité stratégique est une division d'une organisation du point de vue de la prise de décision stratégique, mais il ne constitue pas nécessairement une division structurelle. Cela explique en partie pourquoi les grands groupes se réorganisent très fréquemment : ils ne font que suivre l'évolution nécessairement mouvante de leur activité.

Le troisième niveau de stratégie se situe à la base de l'organisation. C'est là que sont élaborées les *stratégies opérationnelles* qui déterminent comment les différentes composantes de l'organisation –ressources, processus, savoir-faire des individus- déploient effectivement les stratégies définies au niveau global et au niveau des DAS.

Dans le cas du groupe Accor, il est possible de différencier un grand périmètre d'activités formé par deux branches : celle de l'hôtellerie, avec 4 065 hôtels et 475 433 chambres, en 2005, et celle des Services, avec 21 millions d'utilisateurs par an.



Graphique 1.- Effectifs par métier, 2005

3 L'environnement et les événements dans la stratégie

Ce paragraphe a pour objectif d'étudier les éléments qui entourent le fonctionnement d'une organisation notamment ceux qui concernent les entreprises touristiques. Il s'agit d'un instrument essentiel pour comprendre la stratégie des entreprises.

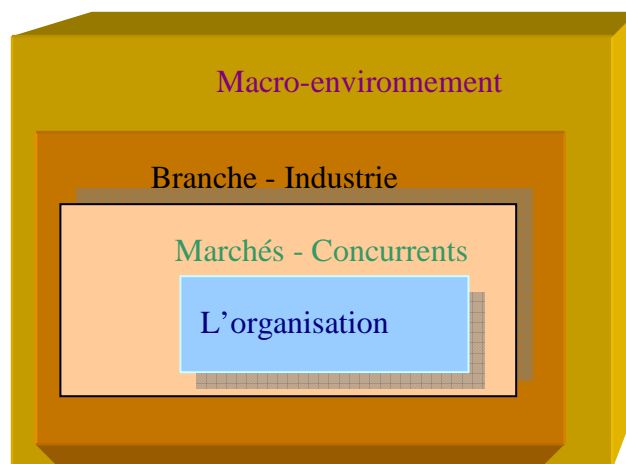


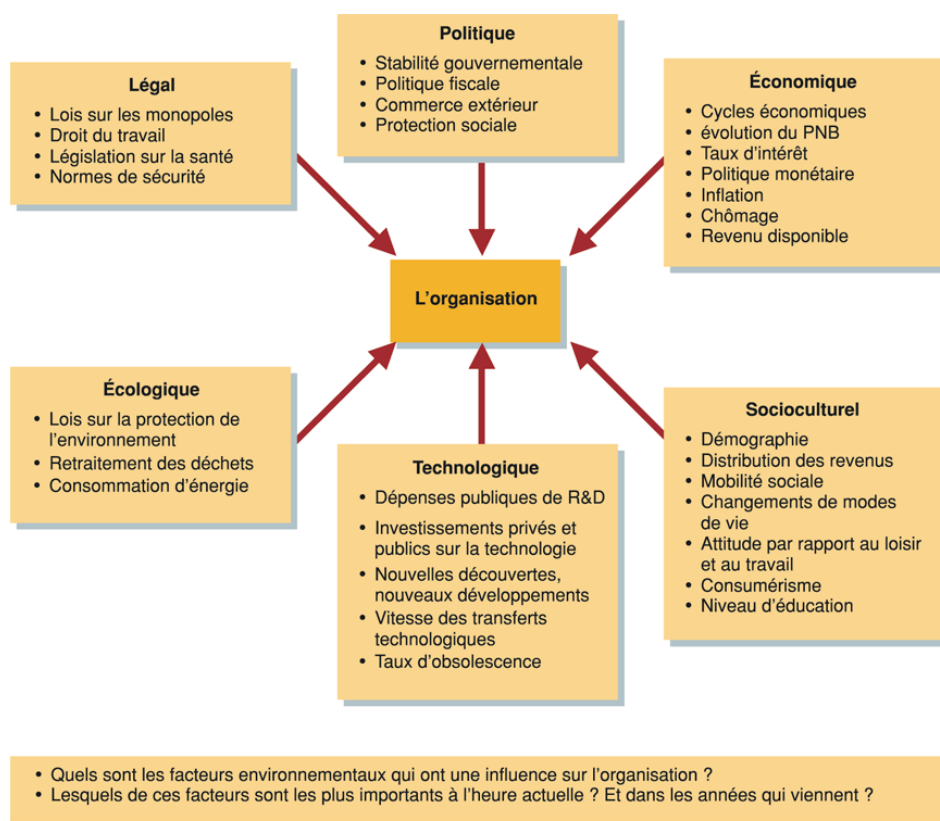
Schéma 1.- Les strates de l'environnement

3.1 Le macro-environnement

La strate environnementale la plus générale est souvent appelée le *macro-environnement*. Il s'agit des facteurs globaux qui ont un impact sur pratiquement toutes les organisations. Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles tendances *politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales* peuvent affecter les organisations. A partir de ces facteurs globaux, il est possible d'identifier les *tendances structurelles*, c'est-à-dire les caractéristiques de l'environnement général qui peuvent différer d'une zone géographique à une autre et ainsi favoriser certaines organisations par rapport au reste. On peut également construire des *scénarios*, afin de

déterminer de quelle manière la stratégie doit évoluer en fonction des évolutions probables de l'environnement.

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : Politiques, Économiques, Sociologiques, Technologiques, Écologiques et Légales (Schéma 2). Il constitue une synthèse des principales tendances du macro-environnement. Il doit être considéré comme une liste de contrôle. Chaque fois que l'une de ses composantes évolue, l'environnement est modifié. Néanmoins, le modèle PESTEL est le point de départ de l'analyse environnementale. Il convient ensuite d'identifier les *tendances structurelles* et l'*impact spécifique de chacune des forces sur l'industrie, le marché et l'organisation*.



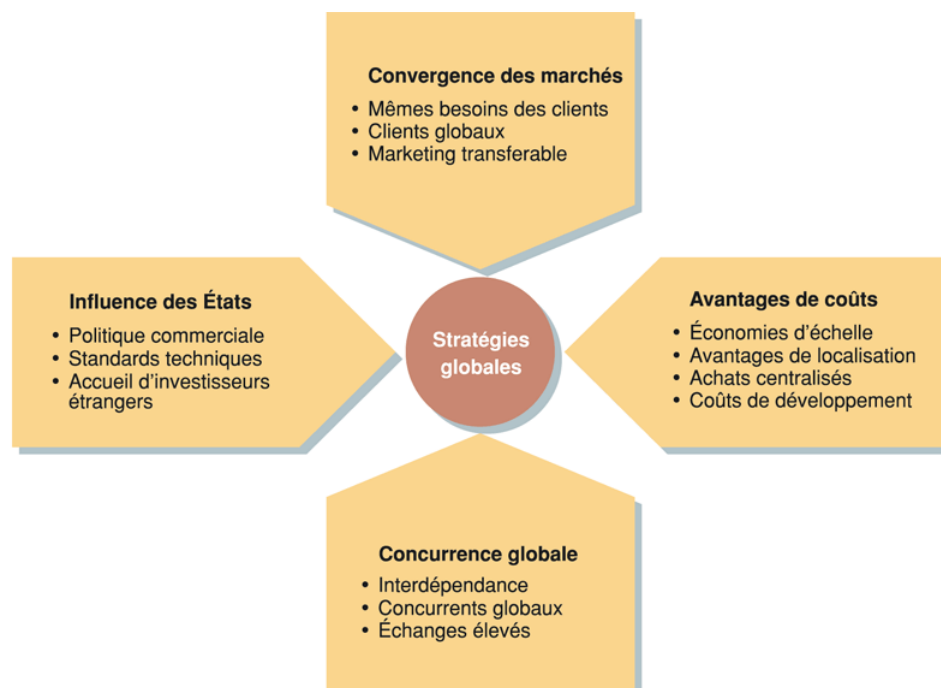
© Pearson Education France

Les *tendances structurelles* sont constituées par les forces susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. Le Schéma 3 présente les tendances structurelles de l'environnement qui concernent plus particulièrement une entreprise internationale :

- La convergence croissante de la demande, au niveau mondial, peut apparaître pour toute une série de raisons. Dans certains marchés, les besoins et les préférences des clients deviennent semblables et la consommation tend à s'uniformiser. Les entreprises présentes sur ces marchés globaux deviennent elles-mêmes globales, ce qui les oblige à repérer des fournisseurs capables de les accompagner dans leur expansion internationale. Cette globalisation entraîne également une homogénéisation des politiques de marketing : les marques, les modes de distribution et la communication peuvent être développées au niveau

mondial. Cela renforce l'uniformisation de la clientèle et permet aux firmes globales de réduire leurs frais de commercialisation.

- L'approche globale permet aussi de dégager d'autres *avantages de coûts*.
 - C'est particulièrement le cas des activités où la recherche d'économies d'échelle implique une production et la standardisation des biens et des services.
 - D'autres économies peuvent être obtenues para la centralisation des achats auprès des fournisseurs les plus compétitifs.
 - La recherche d'avantages de coûts liés à la localisation pousse les entreprises à s'implanter là où les conditions sont les plus intéressantes.
- L'intervention des gouvernements a pareillement favorisé la globalisation des marchés. La création de larges zones de libre-échange (ALENA, Mercosur, l'Union européenne, ...) a permis de mettre fin à une partie importante des réglementations locales.
- Plus les entreprises globales sont nombreuses, plus celles qui ne le sont pas encore sont poussées à le devenir. Un mouvement qui est encouragé par l'interdépendance entre acteurs, les concurrents globaux et l'augmentation des échanges.



Sch

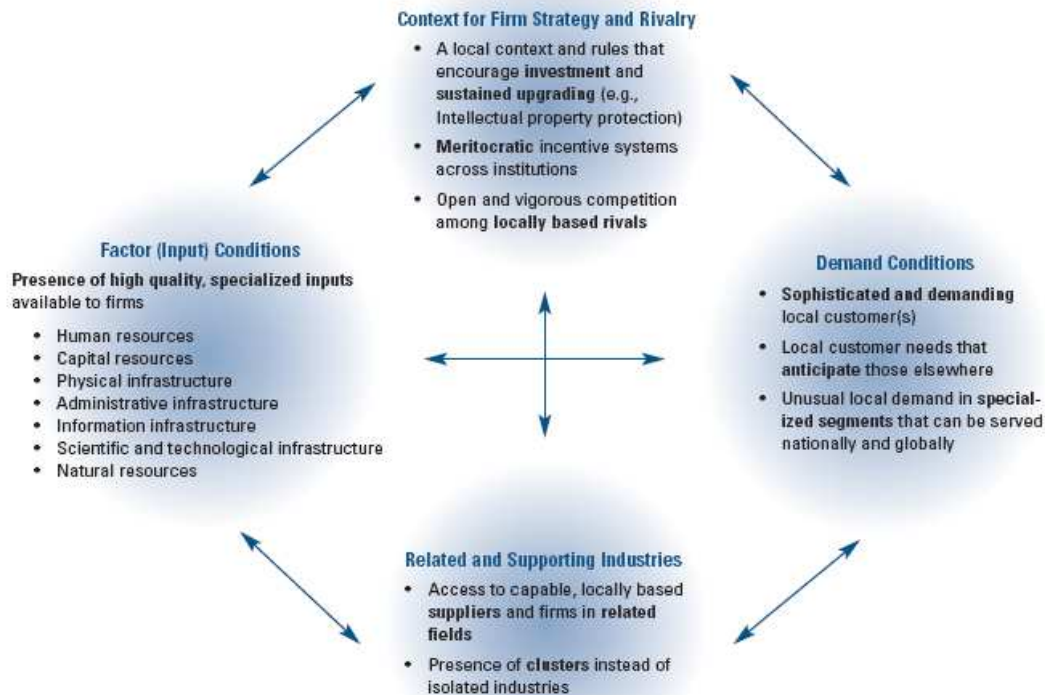


Schéma 4.- Le diamant de Porter ou les déterminants de l'avantage national

Source : Michael E. Porter : « Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index », *The Global Competitiveness Report 2003-2004*, World Economic Forum, www.weforum.org

Par ailleurs, le modèle du *diamant de Porter* suggère qu'il existe des raisons intrinsèques au fait que certaines nations –ou certaines industries au sein d'une même nation- son plus compétitives que d'autres. Là encore, il s'agit de montrer que les tendances du macro-environnement peuvent être envisagées de manière stratégique.

D'après Porter, l'origine nationale d'une organisation joue un rôle important dans sa capacité à dégager un avantage global. En effet, la localisation de départ procure –ou ne procure pas- un certain nombre de facteurs fondamentaux à partir desquels les organisations sont capables de construire et de développer leur compétitivité.

- Il existe de nombreuses *conditions spécifiques* qui permettent d'expliquer les fondements d'un avantage au niveau d'une nation, et qui constituent un socle à partir duquel il est possible d'établir des facteurs de performance des organisations.
- Les caractéristiques de la *demande locale* d'une nation structurent les bases de l'avantage concurrentiel des organisations qui s'y sont implantées.
- Des industries peuvent se *stimuler mutuellement* grâce aux interdépendances technologiques, économiques ou commerciales, parmi d'autres.

Les caractéristiques de la *concurrence, de la stratégie et de la structure des entreprises* dans un pays donné permettent également d'expliquer certains avantages. L'existence d'une concurrence locale et la recherche d'un avantage compétitif face à des rivaux nationaux peuvent aider les organisations dans leur développement global. D'après Porter, l'intensité de la concurrence locale est un déterminant fondamental de l'avantage concurrentiel global.

Le diamant de Porter a été utilisé de diverses manières. D'abord, au niveau national, différents gouvernements l'ont employé afin de déterminer quelles politiques pourraient permettre d'améliorer l'avantage concurrentiel de leur industrie. Ensuite, au niveau régional ou local, le diamant permet d'expliquer les différences de compétitivité territoriale. Enfin, les organisations peuvent également utiliser le diamant de Porter afin de déterminer dans quelle mesure il leur est possible de s'appuyer sur leurs spécificités locales pour établir leur avantage.

3.2 L'industrie

3.2.1 Les producteurs de biens ou de services

Bien que des différences existent entre les producteurs de biens et les prestataires des services, les similarités sont de plus en plus nombreuses. Dans l'offre d'une entreprise de services –un voyageur ou un cabinet de conseil- il n'y a pas de produit physique. L'avantage concurrentiel est lié à la valeur que les clients associent à des aspects essentiellement intangibles, comme l'attitude du personnel, l'ambiance générale, la diligence du service, la pertinence des conseils donnés, etc. dans les entreprises industrielles au contraire, le produit a longtemps été considéré comme l'élément central de la compétitivité, les services étant relégués au rôle de support.

Néanmoins, d'ores et déjà il apparaît que les clients ne différencient pas toujours les caractéristiques physiques des produits, mais qu'ils donnent une importance croissante à des éléments tels que l'image de marque et le service associé. Ainsi la décision d'achat d'un produit physique dépend-elle souvent moins de ses qualités intrinsèques que de l'opinion que se fait le client de la marque, du service après-vente, de l'accueil des vendeurs, etc. Voilà pourquoi il est possible d'établir la même analyse pour une activité de production de biens que pour les services.

Par ailleurs, pour pouvoir analyser une stratégie, la question la plus pertinente concerne la délimitation même de l'activité ou des activités de l'entreprise ; autrement dit, le périmètre de l'activité.

3.2.2 L'industrie : concept et délimitation

Une industrie ou un secteur d'activité peut être définie comme *un groupe d'organisations proposant la même offre de biens ou de services* ou plus largement comme *un groupe d'entreprises proposant des offres étroitement substituables*.

Il est essentiel de souligner que les frontières d'une industrie peuvent évoluer au cours du temps, soit par une évolution des préférences des consommateurs, soit pour des raisons technologiques.

La *convergence d'activités* –autrefois séparées- correspond à la situation dans laquelle des industries préalablement distinctes commencent à se chevaucher en termes d'activités, de technologies, de produits et de clients. Deux catégories de forces peuvent inciter une telle convergence. Tout d'abord, la convergence peut résulter de l'offre, lorsque les producteurs eux-mêmes considèrent qu'existent les mêmes clients entre des industries ou des secteurs distincts. Ce type d'évolution est particulièrement fréquent dans certains services. La convergence peut également être incitée par des facteurs environnementaux, tels qu'une évolution de la réglementation ou l'apparition d'une nouvelle technologie.

Deuxièmement, la convergence peut également résulter de la demande, lorsque les clients se comportent comme si les industries avaient déjà convergé. Ils peuvent ainsi avoir tendance à remplacer un produit par un autre. Les clients peuvent également considérer qu'il existe des liens entre des produits complémentaires, qu'ils souhaitent alors obtenir sous forme d'offres jointes. Les forfaits de vacances, qui rassemblent le voyage, l'hébergement, la restauration et différentes excursions constituent un bon exemple de ce type d'offres, qui ont provoqué l'apparition d'un nouveau segment dans l'industrie du voyage.

3.2.3 Les forces de Porter : les sources de la concurrence

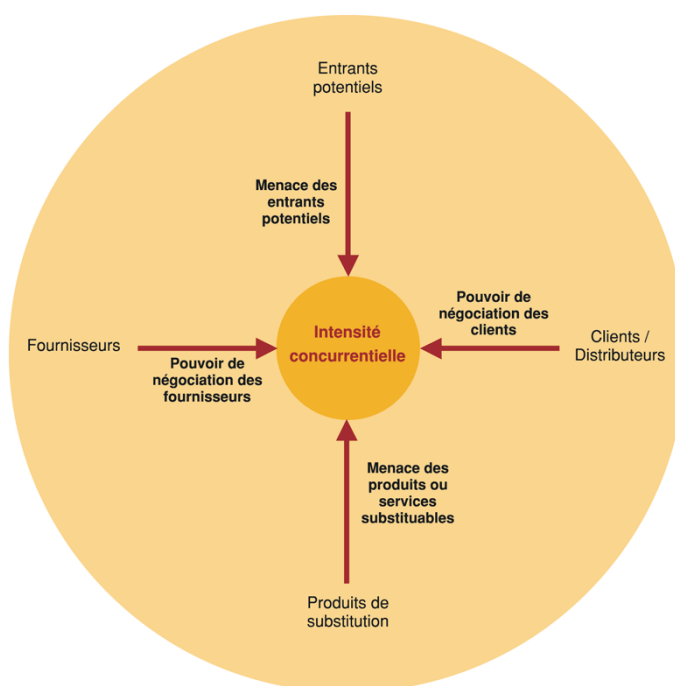
La pertinence d'une stratégie ne se juge jamais dans l'absolu, mais en termes relatifs, par rapport à la notion de concurrence. Le modèle de cinq forces de la concurrence, défini par Michael Porter, consiste à identifier les fondements de la concurrence dans une industrie.

Le postulat de départ de Porter est que l'objectif fondamental d'une organisation est l'obtention d'un avantage concurrentiel, qui se mesure en dernier ressort par sa capacité à générer du profit (pour une entreprise privée). Il découle de ce postulat que la notion de concurrence doit être élargie : sera considéré comme concurrent tout ce qui peut réduire la capacité d'une entreprise à générer du profit et plus largement tout ce qui peut empêcher une organisation de constituer un avantage concurrentiel en limitant son degré de liberté stratégique. Porter a identifié cinq types d'intervenants qui ont cette capacité. La détermination de la structure concurrentielle d'une industrie passe donc par la mesure et la hiérarchisation de ces cinq forces de la concurrence (voir Schéma 5).

1. Le premier intervenant est l'ensemble des concurrents au sens classique du terme, c'est-à-dire toutes les organisations qui proposent des biens étroitement substituables à ceux de l'organisation. Leur objectif est bien d'augmenter leur latitude stratégique afin d'accroître leur propre avantage, éventuellement au détriment de celui de l'organisation, par exemple en accaparant des parts de marché. L'*intensité concurrentielle* constitue donc la première force de la concurrence.
2. Les clients et les distributeurs peuvent aussi être considérés comme des concurrents car leur objectif est d'obtenir –par l'exercice de leur pouvoir de négociation- le maximum de biens ou de services pour le prix le plus faible possible. Cela vient nécessairement réduire le profit généré par l'organisation, sauf si elle est capable de répercuter ces baisses de prix sur ses fournisseurs ou si le rapport de force est à son avantage. Voilà pourquoi le *pouvoir de négociation des clients et des distributeurs* peut donc être considéré comme la deuxième force de la concurrence.

3. De manière symétrique, les fournisseurs utilisent leur propre pouvoir de négociation afin d'accroître leur profit, par exemple en réduisant la qualité de leur offre ou en augmentant leurs prix. *Le pouvoir de négociation des fournisseurs* est donc la troisième force de la concurrence.
4. Le succès stratégique d'une organisation peut également être fortement altéré par l'apparition de produits ou de services de substitution, qui viennent concurrencer ou rendre obsolète son offre. *La menace des substituts* constitue ainsi la quatrième force.
5. Enfin, certaines organisations qui ne sont pas encore présentes dans l'industrie peuvent éventuellement décider d'y intervenir. L'apparition de ces entrants potentiels, qui peut provoquer des bouleversements considérables entraîne généralement une déstabilisation du secteur, qui se traduit par une diminution brutale des résultats des organisations établies. *La menace des entrants potentiels* est ainsi la cinquième force de la concurrence.

Bien que l'État ne figure pas explicitement dans le modèle proposé par M. Porter, son influence est prise en compte et peut affecter chacune des cinq forces. La politique et la législation mises en œuvre conditionnent en effet la manière dont chacune des forces s'exerce sur le marché. Par exemple, l'entrée sur le marché peut être soumise à un agrément ou à l'inverse être l'objet de subventions.



© Pearson Education France

Schéma 5.- Le modèle des cinq forces de la concurrence de Porter

Les forces concurrentielles**Pouvoir des clients / distributeurs et pouvoir des fournisseur**

Pouvoir de négociation des acheteurs		Relation
	Niveau de concentration	+
	Fournisseurs nombreux et dispersés	+
	Sources d'approvisionnement de substitution	+
	Produit représentant une part importante du coût complet des clients	+
	Coût de transfert de fournisseur pour le client	+
	Existence d'une menace d'intégration vers l'amont de la part des clients ou des distributeurs	
Pouvoirs des fournisseurs		
	Niveau de concentration	+
	Coût de transfert de fournisseur pour l'entreprise	
	Fournisseur avec une image de marque	
	Menaces d'intégration vers l'aval de la part du fournisseur	

La menace des entrants potentiels**(Barrières d'entrée)**

Barrières financières		Relation
	Économies d'échelle.	+
	Intensité capitalistique.	+
	Coûts de transfert (ou de changement de client/fournisseur).	+
Barrières commerciales		+
	Accès aux réseaux de distribution.	+
	Réputation (Sur certains marchés –généralement ceux où les clients ne peuvent juger de la qualité effective de l'offre que longtemps après l'achat- la notoriété est essentielle.	
Barrières de ressources et compétences		

	Technologie (maîtriser certaines technologies).	+
	Ressources rares (l'accès à certains marchés peut nécessiter la possession de ressources rares qu'un nouvel entrant aura beaucoup de difficulté à acquérir).	
	Expérience Il peut se révéler très difficile d'entrer sur un marché si les concurrents établis en connaissent tous les ressorts, entretiennent depuis longtemps d'excellentes relations avec les distributeurs et les fournisseurs, ont construit une solide réputation auprès des clients et maîtrisent parfaitement tous les savoir-faire nécessaires.	
Tactiques de dissuasion		
	Réputation d'agressivité Si un entrant potentiel considère que les concurrents établis riposteront violemment à son intrusion, cela peut suffire à le dissuader.	
	Différentiation Elle consiste essentiellement à proposer aux clients une offre significativement différente de celle des concurrents, soit plus élaborée et plus chère, soit plus simple et meilleur marché.	
	Prolifération Multiplier très fortement le nombre de références dans une gamme de produits oblige tout nouvel entrant à proposer d'emblée une gamme étendue, car chaque produit représente un chiffre d'affaire trop faible pour amortir les frais de lancement.	
	Prix plancher Une entreprise peut décourager les entrants potentiels en leur faisant croire que son activité est très peu lucrative.	

D'autres forces affectant la rivalité entre concurrents		
		Relation
	L'équilibre de forces en présence : existence d'organisations dominantes à l'intérieur de l'activité.	+
	Le taux de croissance du marché peut affecter la rivalité.	+
	Existence des coûts fixes élevés.	+
	Capacité supplémentaire et paliers d'investissements.	+
	Différenciation entre les offres des concurrents.	
	Possibilité d'une croissance externe.	+
	Existence de barrières à la sortie.	

En ce qui concerne l'utilisation du modèle de cinq forces, plusieurs éléments doivent être soulignés :

- D'abord, le modèle doit être utilisé au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS) et non pas dans le cas de l'organisation dans son ensemble puisque les organisations incluent généralement plusieurs activités. En outre, l'impact des forces de la concurrence diffère selon les DAS.
- Deuxièmement, les forces ne sont pas seulement soumises à des évolutions progressives. Elles peuvent également connaître des ruptures provoquées par des changements dans le macro-environnement. Comprendre les liens entre les forces de la concurrence et les tendances structurelles est donc essentiel.
- Ensuite, les cinq forces ne sont pas indépendantes les unes des autres. La modification de l'une d'entre elles peut déclencher une réaction de la part d'une autre ou provoquer des répercussions sur une troisième.
- Enfin, la stratégie concurrentielle peut consister à bouleverser ces forces plutôt que de s'y conformer. Il s'agit dans ce cas d'une vision dynamique de la concurrence ou d'une stratégie construite.

4 La segmentation stratégique

Nous avons défini un domaine d'activité stratégique –DAS– comme une sous-partie de l'organisation à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Il s'agit donc d'une opération consistant à diviser les activités de l'entreprise en groupes homogènes, appelés segments stratégiques. Il nous faudra préciser comment dans la pratique il est possible de subdiviser l'organisation en DAS.

Néanmoins, il est nécessaire de souligner que la dénomination *segmentation stratégique* ne doit pas être confondue avec celle de *segmentation marketing* : alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des coupes produits – clients pour obtenir des segments de marché, la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, car elle repose sur des critères différents :

- La segmentation stratégique est censée révéler des synergies entre activités, des opportunités d'acquisitions ou de cessions et permettre de délimiter les processus d'allocation de ressources.
- La segmentation stratégique est généralement plus durable.

4.1 Les critères de la segmentation stratégique

4.1.1 Les critères de segmentation stratégique externes

Les critères externes à l'organisation soulignent que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès. Dans ce cas, généralement il est possible de différencier :

- La clientèle : pour appartenir à un même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent s'adresser à la même clientèle (individuels - institutionnels, civils - militaires, administrations – entreprises, ...)
- Le marché pertinent : le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent être proposés. Dans les grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local –un pays-, le niveau régional –l'Union européenne, l'Amérique du Nord, ...- et le niveau global –le monde-. Pour appartenir à la même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent intervenir au même niveau du marché pertinent.
- Les réseaux de distribution : si deux sous-parties de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution distincts, on peut considérer qu'elles n'appartiennent pas au même DAS.
- La concurrence : pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents.

4.1.2 Les critères de segmentation stratégique interne

Il s'agit maintenant de découper l'organisation à partir des éléments qui lui sont propres.

- Mêmes technologies : si l'utilisation de technologies identiques est un signe d'appartenance à un même DAS, il convient de rappeler que certaines entreprises peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées.
- Mêmes compétences : si les compétences mobilisées pour deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, on est en présence de deux DAS distincts.
- Synergies : plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.
- Coûts partagés prépondérants : si deux sous-parties de l'organisation présentent des structures de coûts distinctes, elles ont peu de chances d'appartenir au même DAS.

Par ailleurs, l'idée d'un DAS correspondant à *une chaîne de valeur spécifique* implique que chaque DAS pourrait devenir une entreprise autonome, avec ses propres ressources et compétences et son propre marché, caractérisé par une combinaison spécifique de *facteurs clés de succès* (marché – concurrent – technologie).

Néanmoins, la segmentation stratégique est une tâche complexe. Une des raisons qui contribuent le plus à la difficulté d'une identification incontestable des DAS est l'existence de synergies. Par définition une synergie correspond au partage de certains maillons entre les chaînes de valeur de deux DAS distincts. Par conséquent, il est toujours possible de trouver des points communs entre deux DAS, ce qui peut laisser supposer qu'ils n'en font qu'un seul. Le risque est alors de confondre des activités distinctes, confrontées à des environnements caractérisés par des *facteurs clés de succès* différents, ce qui peut déboucher sur une érosion de leur avantage.

Il est donc indispensable de s'interroger sur les conséquences de la segmentation retenue. Pour cela, deux indicateurs clés doivent permettre de valider ou d'invalidier une segmentation *a priori* :

- Quelles sont les répercussions de la segmentation stratégique retenue en termes d'allocations de ressources ?
- L'identification des *facteurs clés de succès* est-elle cohérente avec la segmentation retenue ?

5 Avantage concurrentiel

Par avantage concurrentiel, on entend l'ensemble de caractéristiques ou attributs détenus par un produit ou une marque et qui leur donnent une certaine supériorité sur ses concurrents immédiats. Ces caractéristiques ou attributs peuvent être de nature variée et porter sur le produit lui-même (le service de base), sur les services nécessaires ou ajoutés qui accompagnent le service de base, ou sur la modalité de production, de distribution ou de vente propres à un produit ou à l'entreprise. Cette supériorité, là où elle existe, est donc une supériorité relative établie par référence au concurrent le mieux placé dans le produit-marché ou segment. La supériorité relative au concurrent peut résulter d'une multiplicité de facteurs et le concept de chaîne de valeurs est particulièrement utile pour les identifier. D'une manière générale, on peut regrouper ces facteurs en deux grandes catégories selon l'origine de l'avantage concurrentiel qu'ils procurent car l'avantage concurrentiel peut être interne ou externe.

Un avantage concurrentiel est externe lorsqu'il s'appuie sur des qualités distinctives du produit qui constituent une valeur pour l'acheteur soit en diminuant ses coûts d'utilisation, soit en augmentant sa performance d'utilisation et qui permettent d'adopter un prix de vente supérieur à celui de la concurrence.

Un avantage concurrentiel externe donne alors à l'entreprise un pouvoir de marché accru, en ce sens que celle-ci est à même de faire accepter par le marché un prix de vente supérieur à celui du concurrent prioritaire qui ne détiendrait pas la même qualité distinctive. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel externe est une stratégie de différenciation qui fait principalement appel au savoir-faire marketing d'une entreprise, à sa capacité de mieux détecter et de mieux répondre aux attentes des acheteurs non encore satisfaites par les produits existants.

Un avantage concurrentiel est interne lorsqu'il s'appuie sur une supériorité de l'entreprise dans la maîtrise des coûts de fabrication, d'administration ou de gestion du produit, supériorité qui apporte une valeur au producteur en lui donnant un prix de revient inférieur à celui du concurrent prioritaire.

Un avantage concurrentiel interne résulte d'une meilleure productivité et donne, de ce fait, à l'entreprise une meilleure rentabilité et une meilleure capacité à résister à une baisse du prix de vente imposée par le marché ou par la concurrence. Une stratégie basée sur un avantage concurrentiel interne est une stratégie de domination par les coûts qui fait principalement appel au savoir-faire organisationnel et technologique de l'entreprise.

Une manière plus générale de définir la notion d'avantage concurrentiel vient du concept de compétence-clé, c'est-à-dire un savoir-faire ou compétence technologique particulière qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée du produit final : par exemple, le contrôle d'une technologie-clé ou d'un ensemble convergent de technologies, un savoir-faire spécifique qui peut être appliqué dans plusieurs domaines d'activité, l'agilité ou capacité de concevoir une réponse rapide à un besoin émergent du marché, la vivacité ou la qualité d'écoute de l'environnement ou d'anticipation des changements, l'innovativité ou la capacité de générer des idées ou de créer des sources nouvelles de valeur.

Pour constituer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, les compétences-clés doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- Générer un surcroît de valeur pour les clients par rapport à l'offre des concurrents ;
- Être défendables sur le long terme et constituer de ce fait une barrière d'entrée pour les concurrents ;
- Donner accès à un grand nombre de domaines d'activités apparemment non reliés entre eux.

Les stratégies de diversification réussies sont très souvent basées sur l'exploitation des compétences de base.

Une entreprise peut dominer ses concurrents de manière durable dans la mesure où elle crée une différence défendable. Dans cette perspective, on peut établir une distinction entre un avantage concurrentiel stratégique et un avantage concurrentiel opérationnel (Porter, 1996).

Obtenir un avantage concurrentiel opérationnel sur un marché donné implique d'exercer les mêmes activités que les concurrents, mais d'une manière plus performante. Cela signifie :

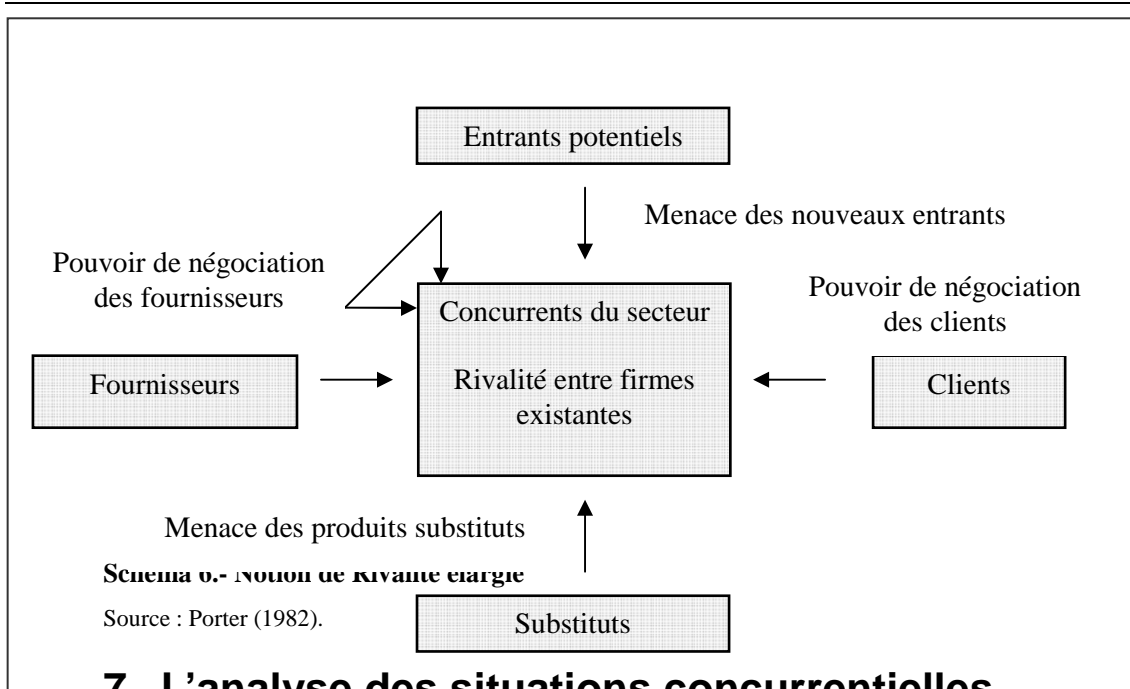
- Être meilleur en offrant une meilleure qualité à un prix plus bas ;
- Être meilleur en offrant des produits qui réduisent les coûts des clients ;
- Être meilleur en étant plus rapide que les concurrents ;
- Être meilleur en étant plus proche du client et en apportant davantage d'assistance...

Une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle est un objectif nécessaire, mais pas suffisant, pour maintenir une rentabilité correcte.

Par contraste, obtenir un avantage concurrentiel stratégique implique un élément de différenciation qui peut être de deux types : a) exercer dans le marché de référence des activités différentes de celles des concurrents directs, b) exercer les mêmes activités que les concurrents, mais de manière différente, avec l'objectif de proposer au marché une offre unique et difficilement imitable dans l'immédiat.

6 La notion de rivalité élargie

La notion de rivalité élargie (Porter, 1982), découle de l'idée que la capacité d'une entreprise à exploiter un avantage concurrentiel dans son marché de référence dépend, non seulement de la concurrence directe qu'elle y rencontre, mais également du rôle exercé par des forces rivales telles que les entrants potentiels, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs. Les deux premières forces constituent une menace directe, les deux autres, une menace indirecte du fait de leur pouvoir de négociation. C'est le jeu combiné de ces cinq forces concurrentielles (Schéma 6), qui détermine en dernier ressort le profit potentiel d'un produit-marché. Les forces dominantes qui vont modeler le climat concurrentiel différent d'un marché à l'autre.



7 L'analyse des situations concurrentielles

L'intensité et les formes de la lutte concurrentielle entre rivaux directs dans un produit-marché varient selon la nature de la situation concurrentielle observée. La situation concurrentielle décrit le degré d'interdépendance entre concurrents, ce qui suscite des comportements concurrentiels caractéristiques. Dans l'analyse d'une situation de marché particulière, il est pratique de se référer aux diverses structures concurrentielles proposées par les économistes et qui sont analysées dans de nombreux travaux théoriques et empiriques. On distingue habituellement quatre situations concurrentielles : la concurrence pure ou parfaite, l'oligopole, la concurrence monopolistique (ou imparfaite) et le monopole.

L'oligopole est une situation où la dépendance entre firmes rivales est très forte, en raison du nombre réduit de concurrents ou du fait de la présence de quelques entreprises dominantes. Dans des marchés concentrés de ce type, les forces en présence sont bien connues de chacun et les actions entreprises par un concurrent sont vivement ressenties par les autres qui ont dès lors tendance à réagir. Le résultat d'une manœuvre stratégique dépend donc largement de l'attitude réactive ou non des autres firmes concurrentes.

La dépendance entre concurrents est d'autant plus forte que les produits des firmes sont indifférenciés ; on parle alors d'oligopole indifférencié par opposition à l'oligopole différencié, où les biens ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur. Les situations d'oligopole se rencontrent le plus souvent dans les produits-marchés situés en phase de maturité de leur cycle de vie, c'est-à-dire lorsque la demande primaire est stagnante et non expansible.

7.1 Le mécanisme d'une guerre de prix

En oligopole indifférencié, les produits sont perçus comme des *commodities* et le choix de l'acheteur reposera largement sur le prix. Ces conditions sont donc favorables à une concurrence intense au niveau des prix, sauf si une entreprise dominante peut imposer une discipline et faire accepter un prix directeur. On parle alors de situation de *price leadership*, où le prix proposé par l'entreprise dominante sert de prix de référence

à l'ensemble des concurrents. Si, par contre, une concurrence par le prix se développe, elle aboutit généralement à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble des rivaux, surtout si la demande primaire est non expansible.

L'absence de coopération ou de discipline aboutit à une situation détériorée pour chacun. Dans un marché non expansible, la concurrence devient un jeu de partage de marché : les entreprises qui cherchent à augmenter leurs ventes ne peuvent le faire qu'au détriment de leurs concurrents directs. La concurrence tend alors à devenir plus agressive que dans une situation de croissance, où chacun a la possibilité d'augmenter ses ventes en se contentant de progresser au rythme de l'augmentation de la demande primaire, c'est-à-dire à part de marché constante.

7.2 Les types de comportements concurrentiels

Dans un marché stagnant et de structure oligopoliste, la prise en compte explicite des comportements des concurrents est un aspect essentiel qui doit présider à l'élaboration de la stratégie. Par comportement concurrentiel, on entend l'attitude que prend une entreprise dans son processus de décision vis-à-vis des actions et des réactions de ses concurrents. On peut regrouper les attitudes effectivement observées dans la pratique autour de cinq comportements types :

1. Comportement indépendant : les actions des concurrents ne sont pas prises en compte dans les décisions de la firme. Cette attitude s'observe pour toutes les décisions secondaires et parfois se rencontre pour des décisions stratégiques dans des entreprises détenant une position dominante sur le marché.
2. Comportement accommodant : cette attitude cherche l'entente, plutôt que la confrontation. L'entente tacite est fréquente entre les entreprises moyennes et l'entente explicite ou les accords de carte se rencontrent entre les grandes entreprises dans les marchés oligopolistiques non soumis aux règles de la concurrence.
3. Comportement adaptatif : repose sur la prise en compte des actions de la concurrence et consiste à adapter ses propres décisions aux décisions de la concurrence observées. Si les divers concurrents sur le marché adoptent tous un comportement de ce type, on assiste à une succession d'adaptations mutuelles, jusqu'à une stabilisation éventuelle.
4. Comportement anticipatif : consiste à anticiper les réactions des concurrents aux décisions de la firme, en leur attribuant un comportement du type précédent. La firme incorpore ce comportement dans l'élaboration de sa stratégie. Avec le marketing stratégique, ce comportement se développe de plus en plus fréquemment dans les marchés de type oligopolistiques où les lois de la concurrence sont d'application stricte.
5. Comportement agressif : consiste également à anticiper les réaction des concurrents et à adopter la stratégie qui serait la plus défavorable à l'adversaire. Ce comportement se rencontre dans les marchés oligopolistiques avec une demande primaire non expansible, où tout gain de l'un est une perte pour les autres.

En situation d'oligopole indifférencié, les comportements le plus fréquents sont les comportements adaptatifs et anticipatifs. Il n'est pas rare d'observer des comportements belliqueux et des guerres qui ont pour objectif d'exclure du marché le (ou les) concurrent(s) les plus faible(s).

7.3 L'analyse des réactions concurrentielles

Dans un marché d'oligopole, les entreprises s'opposent les unes aux autres en recourant à des moyens marketing différents et en privilégiant certaines stratégies. La matrice de réaction concurrentielle est un instrument utile pour analyser et anticiper les stratégies qui peuvent être adoptées en réaction à une action entreprise par le concurrent direct.

Réaction de la marque B concurrente de A			
Action de la marque A \ Action de la marque B	Prix (p^*)	Publicité (s^*)	Qualité (x^*)
Prix (p)	P_{p,p^*}	P_{p,s^*}	P_{p,x^*}
Publicité (s)	P_{s,p^*}	P_{s,s^*}	P_{s,x^*}
Qualité (x)	P_{x,p^*}	P_{x,s^*}	P_{x,x^*}

Source: Adaptation à partir de Lambin (2002) p 232.

7.4 La concurrence monopolistique ou concurrence imparfaite

La situation de concurrence monopolistique se situe entre la concurrence pure et le monopole. Les concurrents sont nombreux et de force équilibrée, mais les produits sont différenciés, c'est-à-dire qu'ils présentent des caractéristiques distinctives importantes pour l'acheteur et ressenties comme telles par l'ensemble du produit-marché. La différenciation peut prendre différentes formes : un goût pour une boisson, une caractéristique technique particulière, une combinaison originale des caractéristiques qui favorisent une variété d'utilisations différentes, la qualité et l'étendue des services rendus à la clientèle, réseau de distribution, la force d'une image de marque, etc. A la base d'une situation de concurrence monopolistique, on trouve donc une stratégie de différenciation basée sur un avantage concurrentiel externe.

Les conditions de réussite d'une stratégie de différenciation

Pour réussir une stratégie de différenciation, un certain nombre de conditions doivent être réunies :

- La différenciation doit apporter un élément d'unicité, qui ne consiste pas seulement à offrir un prix plus bas.
- Quelle que soit la source de la différenciation, celle-ci doit représenter une valeur pour l'acheteur.
- Cette valeur peut représenter pour l'acheteur soit une augmentation de sa performance d'utilisation, soit une diminution de son coût de consommation ou d'utilisation.

- La valeur pour l'acheteur doit être suffisamment importante pour que ce dernier accepte de payer un supplément de prix pour en bénéficier.
- L'élément de différenciation doit être défendable par l'entreprise, c'est-à-dire être à l'abri d'une imitation immédiate par les concurrents.
- Le supplément de prix payé par l'acheteur doit être supérieur au supplément de coût supporté par l'entreprise pour produire et maintenir l'élément de différenciation.
- Enfin, dans la mesure où l'élément de différenciation est difficilement observable ou méconnu par le marché, l'entreprise doit créer des signaux pour le connaître (par exemple, grâce à la publicité).

La différenciation a pour effet de donner à l'entreprise un certain pouvoir de marché, en raison des préférences et de la fidélité des clients ainsi que de la plus faible sensibilité au prix qui en résulte. Le pouvoir de négociation du client est donc partiellement neutralisé. La différenciation protège également l'entreprise des attaques de la concurrence puisque la substitution entre produits est réduite du fait de la présence de l'élément de différenciation. La firme monopolistique gagne donc une relative indépendance d'action vis-à-vis des fournisseurs et des produits de substitution. C'est typiquement la situation concurrentielle que le marketing stratégique cherche à créer.

En situation de concurrence monopolistique, l'entreprise offre un produit différencié et détient de ce fait un avantage concurrentiel externe. Ce pouvoir de marché la met dans une situation protégée et lui permet de réaliser des profits supérieurs à la moyenne du marché. Son objectif stratégique est donc d'exploiter cette demande préférentielle, tout en surveillant la valeur et la durée de l'élément de différenciation.

L'entreprise ou la marque qui détient un pouvoir de marché a donc une demande moins élastique que celle détenue par un produit faiblement différencié. La force d'une marque renvoie au degré d'attachement ou de fidélité des consommateurs à celle-ci. Ainsi, on peut voir qu'une marque forte résiste mieux à une hausse de prix que les marques concurrentes.

8 L'avantage-coût et l'effet d'expérience

On peut observer l'existence d'un processus d'apprentissage sur un très grand nombre de produits différents. Il s'agit de la « loi de l'expérience » (Boston Consulting Group, 1998). L'importance stratégique de la loi d'expérience tient au fait qu'elle permet, non seulement de prévoir l'évolution du coût de ses propres produits, mais également de ceux de ses concurrents immédiats. La loi d'expérience stipule que le coût de la valeur ajoutée d'un produit homogène, mesuré en unités monétaires constantes diminue d'un pourcentage fixe et prévisible chaque fois que la production cumulée double.

Cette notion appelle un certain nombre de précisions :

- Le terme expérience prend ici une signification précise : il désigne le volume cumulé de production, et non pas le nombre d'années depuis lequel l'entreprise fabrique le produit.
- Il ne faut donc pas confondre croissance de la production par période et croissance de l'expérience. L'expérience croît même si la production stagne ou diminue.

- La loi d'expérience n'est pas une loi naturelle et n'a donc pas de caractère inéluctable ; c'est une observation, statistiquement vérifiée dans un certain nombre de situations, et pas dans toutes. Les coûts ne baissent que si on veut les faire baisser ; il s'agit donc d'une loi volontariste.
- Les coûts doivent se mesurer en euros constants, hors l'effet de l'inflation qui peut masquer l'effet d'expérience.
- L'effet d'expérience est toujours plus fort dans la phase de démarrage et de croissance du cycle de développement d'un produit nouveau ; les améliorations ultérieures sont proportionnellement de plus en plus faibles.
- L'effet d'expérience porte principalement sur les coûts de la valeur ajoutée, c'est-à-dire ceux sur lesquels l'entreprise exerce un contrôle, tels que les coûts de transformation, de distribution et de service. Il faut noter que la valeur ajoutée est égale au prix de vente moins le coût des entrants : le coût de la valeur ajoutée est donné par le prix de revient moins le coût des entrants.

8.1 Les causes de l'effet de d'expérience

Plusieurs facteurs contribuent à la baisse des coûts le long de la courbe d'expérience. Il s'agit des améliorations apportées au processus de production grâce à l'apprentissage réalisé du fait de l'accumulation de la production. On identifie six causes distinctes des effets d'expérience.

1. Efficacité du travail manuel. A force de répéter une même tâche, les travailleurs deviennent plus adroits, s'améliorent et augmentent leur efficacité.
2. Spécialisation du travail et des méthodes. La spécialisation accroît l'efficacité des travailleurs dans l'exercice de leurs tâches.
3. Nouveaux procédés de fabrication. Les innovations de procédés peuvent être une source importante de réduction de coûts, comme par exemple la robotique ou les systèmes assistés par ordinateur.
4. Meilleur équipement de production. Les performances prévues pour un équipement donné peuvent être améliorées grâce à l'expérience accumulée.
5. Modification des ressources utilisées. Avec l'expérience, le fabricant peut souvent recourir à des ressources moins coûteuses. Par exemple, utiliser du personnel moins qualifié ou recourir à l'automation.
6. Nouvelle conception du produit. Une fois acquise une bonne connaissance des performances attendues, l'entreprise peut parfois redéfinir le produit de manière à utiliser moins de ressources.

Ces facteurs sont tous sous le contrôle direct de l'entreprise. L'expérience en soi ne produit donc pas une baisse de coûts, mais fournit tout au plus des occasions de faire

baisser les coûts. C'est à la direction de l'entreprise qu'il revient de saisir les opportunités³.

Les implications stratégiques de la loi d'expérience

Les implications stratégiques de la loi d'expérience peuvent se résumer comme suit :

- L'entreprise qui accumule la production la plus forte aura les coûts les plus faibles, si l'effet d'apprentissage est bien valorisé par elle.
- L'entreprise qui veut se développer a donc intérêt à descendre le plus rapidement possible le long de sa courbe d'expérience, de façon à se ménager un avantage-coût sur ses concurrents directs.
- Dans cette perspective, l'objectif est de croître plus vite que les concurrents, ce qui implique une croissance de la part de marché relative.
- Cette croissance doit se faire dès le lancement de l'activité, là où les gains d'expérience sont les plus importants.
- Le moyen le plus efficace d'accroître sa part de marché est d'adopter un prix de pénétration, en fixant le prix à un niveau qui anticipe la future baisse des coûts.

Une stratégie basée sur la loi d'expérience incite donc l'entreprise à adopter une politique commerciale très agressive.

Les limites de la loi d'expérience

La loi d'expérience n'est pas d'application universelle ; elle se vérifie principalement dans les activités où un volume supérieur confère un avantage économique et où les effets d'apprentissage sont importants. Plus précisément, les situations où la loi d'expérience se manifeste peu sont les suivantes :

- Le potentiel d'apprentissage est peu élevé ou la part de la valeur ajoutée dans le produit est peu importante.
- Un concurrent ayant une faible part de marché bénéficie d'un effet d'expérience plus important que celui des concurrents en raison d'une supériorité technologique.

³ Dans quelle mesure les effets d'expérience sont-ils différents des effets d'échelle ? Les deux effets sont différents même si en pratique il est difficile de les distinguer. Il existe deux différences importantes.

- Les effets d'échelle résultent de la taille même d'une activité, alors que les effets d'expérience se manifestent avec le temps. La dimension temporelle les différencie. La confusion entre les deux effets tient au fait que la taille augmente au fur et à mesure de l'accumulation de l'expérience.
- Il y a une autre différence importante. Les effets dus à la taille existent toujours : des coûts fixes divisés par un plus grand nombre d'unités conduisent nécessairement à un coût unitaire plus faible. Par contre, les avantages-coûts dus à l'expérience ne se manifestent pas spontanément ; ils sont le résultat d'efforts concertés et organisés en vue de faire baisser les coûts.

- Les différences d'expérience sont rapidement annulées par des innovations dans le produit ou dans le procédé qui aboutissent à des technologies nouvelles ou améliorées et, par conséquent, à une courbe d'expérience différente.
- Le marché n'est pas sensible au prix ou au produit différencié.
- Un concurrent bénéficie d'une source d'approvisionnement privilégiée, qui lui donne un avantage-coût sans rapport avec sa part de marché relative.
- Des facteurs stratégiques autres que la part de marché relative affectent la rentabilité, par exemple, des interventions légales, des éléments de différenciation appréciés par les acheteurs.

Ce dernier point est particulièrement important. Une entreprise dominée dans son marché de référence par un concurrent disposant d'un avantage-coût irrattrapable peut se défendre de deux manières :

- Soit en adoptant une stratégie de différenciation qui lui permettra de compenser son handicap de prix de revient par un prix de vente supérieur accepté par le marché en raison des qualités distinctives détenues, c'est la stratégie de la fuite vers une plus haute valeur ajoutée ;
- Soit en adoptant une stratégie basée sur l'avance technologique qui la situera sur une courbe d'expérience plus favorable, neutralisant de ce fait l'avantage-coût détenu par le leader.

La loi d'expérience n'est donc pas d'application générale, loin s'en faut.

8.2 La matrice de l'avantage concurrentiel

Un avantage concurrentiel peut, comme nous venons de le voir, s'obtenir de différentes manières, non seulement en fonction du potentiel de différenciation de la chaîne de valeurs, mais également en fonction de la structure concurrentielle du marché sur lequel opère l'entreprise. Une situation concurrentielle peut se décrire selon deux dimensions :

- L'importance de l'avantage concurrentiel défendable (ACD) ;
- Le nombre de sources de différenciation susceptibles de conférer un ACD.

Sources d'avantages concurrentiels	Importance de l'avantage concurrentiel	
	Faible	Elevée
Nombreuses	Fragmentation	Spécialisation
Peu nombreuses	Impasse	Volume

A chacun de quadrants correspond une situation concurrentielle particulière qui demande une approche stratégique spécifique. Les types d'industries sont les industries de volume, les industries spécialisées, les industries fragmentées et les industries d'impasse.

- Les industries de volume sont celles où les sources de différenciation sont peu nombreuses, mais où l'avantage concurrentiel procuré par un volume

supérieur est très important, dans le sens où il conduit à des disparités de coût importantes entre concurrents.

- Les industries de spécialisation sont des industries où les sources de différenciation sont nombreuses et susceptibles de conférer un avantage concurrentiel important. Il s'agit de situations de concurrence monopolistique où les produits ont des qualités distinctives importantes pour l'acheteur, qui accepte de payer un prix supérieur à celui pratiqué par les concurrents directs.
- Dans les industries fragmentées, les sources de différenciation entre concurrents sont nombreuses, mais aucune entreprise ne peut constituer un avantage durable sur ses concurrents. La taille n'apporte pas d'économies significatives et une part de marché dominante ne peut se traduire par des coûts plus bas.
- Dans les situations d'impasse industrielle, comme dans les activités de volume, il existe peu de manières de se différencier par rapport aux concurrents, mais, à la différence des activités de volume, l'expérience cumulée ne constitue pas un avantage concurrentiel. Au contraire, ce sont parfois les nouveaux venus qui, ayant investi le plus récemment, ont des outils plus efficaces.

On constate donc que la loi d'expérience n'est en fait d'application que dans les situations concurrentielles caractérisées par des activités de volume. L'entreprise dispose d'autres moyens pour se ménager un avantage concurrentiel, notamment en donnant à son produit un élément de différenciation.

9 Le concept de capital de marque

Le concept de capital de marque exprime la force d'une marque. La marque exerce un rôle important sur le marché, on peut identifier cinq fonctions d'utilité directe pour l'acheteur et trois fonctions d'importance stratégique pour le fabricant :

- Fonction de repérage. La marque annonce un assortiment spécifique d'attributs, tangibles et intangibles, et le consommateur utilise cette information pour orienter ses choix. En ce sens, la marque est un signal envoyé aux acheteurs. En structurant l'offre, cette fonction de repérage accroît sensiblement la transparence du marché.
- Fonction de praticité. La marque est un moyen pratique de mémoriser les caractéristiques d'un produit. Pour l'annonceur, la marque, même le logo, est un code qui sert très facilement à rappeler le produit.
- Fonction de garantie. La marque est une signature qui identifie et responsabilise le fabricant d'une manière durable, en ce sens qu'il s'engage à apporter à l'acheteur un niveau de qualité spécifique, constant et contraignant, car le fabricant ne peut pas se permettre de décevoir son marché et de perdre le capital de notoriété accumulé par sa marque.
- Fonction de personnalisation. Pour répondre à la diversité de goûts et de préférences des acheteurs, les entreprises mettent sur le marché des produits différenciés non seulement sur des attributs tangibles, mais également sur des traits distinctifs émotionnels, esthétiques, sociaux. Les

marques permettent aux acheteurs d'exprimer leur différence et de faire connaître leur originalité. La marque est donc un moyen de communication sociale et en même temps traduit le système de valeurs des acheteurs.

- Fonction ludique. Dans les sociétés opulentes où les besoins des consommateurs sont bien satisfaits, les besoins de nouveautés, de risques... deviennent une nécessité vitale. Ainsi, la possibilité d'essayer de nouveaux produits constitue une source de satisfaction et les marques participent à ce processus.

A ces cinq fonctions utiles pour l'acheteur, s'ajoutent trois autres fonctions de la marque qui permettent à l'entreprise de se défendre sur le plan concurrentiel et d'adopter une stratégie à long terme :

- Fonction de protection. Une marque déposée protège l'entreprise contre d'éventuelles imitations ou contrefaçons et elle peut faire l'objet d'une procédure juridique qui permet à la firme de s'en assurer la propriété industrielle. L'inventeur d'une marque peut la déposer dans une ou plusieurs catégories de produits selon une classification internationale pour acquérir un droit de propriété lui permettant de s'opposer à toute usurpation.
- Fonction de positionnement. C'est la fonction de repérage mais examinée du point de vue du fabricant. La marque donne à l'entreprise la possibilité de se positionner par rapport à ses concurrents et de faire connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit. Cette fonction est très importante pour la communication publicitaire. Vue dans cette optique, la marque est un instrument de lutte concurrentielle qui contribue à réduire l'opacité de l'offre.
- Fonction de capitalisation. C'est sur l'image de la marque que cristallisent les retombées non seulement des actions publicitaires organisées par l'entreprise au cours des années, mais également le « stock » de satisfactions que la marque a suscité. La marque peut se comparer à un fonds de commerce ou à un capital intangible, fruit de plusieurs années d'investissement. La marque donne la possibilité de pratiquer une politique à long terme.

L'image de marque (ou d'entreprise) peut se définir comme l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise.

Chapitre 2

L'hôtellerie en France et en Europe

1 Introduction

Le chapitre précédent a fait l'objet d'une analyse portant sur les éléments indispensables pour étudier le comportement à l'international des entreprises. Nous avons établi les variables qui interviennent lors de la définition d'une stratégie d'internationalisation, tels que le macro-environnement ou le secteur d'activité. Après ce parcours, nous devons analyser les aspects propres à l'activité de l'hôtellerie. Cette inspection nous permettra de comprendre les éléments essentiels au fonctionnement de l'hôtellerie et pourquoi une partie des entreprises sont poussées à l'international. En particulier, nous étudierons l'hôtellerie en Europe (§2), et surtout, en France (§3), berceau du groupe Accor. Pour ce faire, nous ferons d'abord, une description de l'hôtellerie française et ensuite des facteurs qui poussent cette hôtellerie à la recherche d'autres marchés.

2 L'hôtellerie en Europe

Le secteur de l'industrie hôtelière évolue dans un contexte de mondialisation et en ce qui nous concerne de mondialisation de l'activité touristique. Si les flux touristiques sont en constante progression (l'OMT a évalué à 808 millions le nombre d'arrivées de touristes internationaux en 2005), ils se sont complexifiés. L'Europe, qui comptait parmi les principaux pays destinataires historiques, se voit concurrencée par les pays émergents de l'arc méditerranéen, l'Asie et les États-Unis. Fait paradoxal, cette progression globale (10% en 2004) s'est ralentie (5,5% en 2005) mais poursuivie en dépit des événements politiques (Madrid, Bali, Londres), climatiques (tsunami) ou sanitaires (SRAS ou grippe aviaire), les touristes ayant opté plus volontiers pour un changement de destination que pour un renoncement au départ. On assiste ainsi à une redistribution des flux, le touriste étant par nature à la fois curieux de nouveauté, et changeant dans ses goûts et ses attentes.

Dans ce vaste échange de touristes à travers le monde entre pays émetteurs et pays récepteurs, l'Europe conserve le *leadership* pour l'accueil même s'il faut noter que chaque année cette position est régulièrement grignotée. Elle représente 36,6% de la demande touristique pour 1 705 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2005. Pour 2015, un doublement de ce chiffre d'affaires est prévu. Cette progression, pour intéressante qu'elle soit, est nettement moins importante que pour les autres régions du monde observées par le *World Travel and Tourism Council Organism* (WT&TC). L'OMT prévoit d'ailleurs à partir de 2007 une stabilisation de la croissance qui pourrait être confirmée par l'envolée des prix du pétrole.

Dans l'Union européenne, l'activité touristique génère 24,3 millions d'emplois soit plus de 12% de sa population active, et une contribution de 1 200 milliards au PIB. En revanche, elle n'attire que 8,8% des capitaux investis avec 185 milliards d'euros.

Une caractéristique fondamentale de la industrie hôtelière est qu'elle est dominée par les grands groupes. En 2005, après les années creuses du début du millénaire, les groupes hôteliers européens ont repris leur progression. Parmi eux, Accor consolide sa position de leader (cinq de ses enseignes se situent dans le TOP 10 européen et le groupe compte trois fois plus d'établissements que son suivant Best Western). Il bénéficie du soutien financier du fonds de pension américain (Colony Capital).

D'autres fonds s'investissent dans l'hôtellerie économique française : Première Classe, Kyriad et Campanile. De grands groupes hôteliers américains se redéploient activement sur le vieux continent en particulier : Hilton, Rezidor, Radisson... De son côté, l'allemand TUI annonce l'ouverture de 1 000 nouvelles chambres en 2006 et les espagnols -Solmelia, NH Hoteles et Barcelo- poursuivent leur développement. Dans les pays d'Europe centrale et de l'Est, l'essor du tourisme a entraîné une forte progression du nombre d'hôtels et de chambres avec l'implantation de nombreuses enseignes occidentales. Prague, Varsovie, Saint-Petersbourg et Moscou sont l'objet d'un engouement qui ne se dément pas, bien au contraire.

Les grands groupes hôteliers sont en forte croissance comme il vient d'être dit, mais de leur côté les hôtels indépendants ont pris conscience de l'intérêt à se regrouper en chaînes volontaires et de cette manière ils font une belle percée. Ainsi en est-il du réseau espagnol Hotusa qui compte maintenant 1 649 hôtels et 141 240 chambres aussi bien dans la péninsule ibérique qu'en Russie, de l'allemand Top International, des français Logis de France ou Relais et Châteaux pour le haut de gamme... Ces chaînes s'ouvrent à l'international et font d'importants efforts en matière de communication et de commercialisation avec la mise en place de centrales de réservation en ligne.

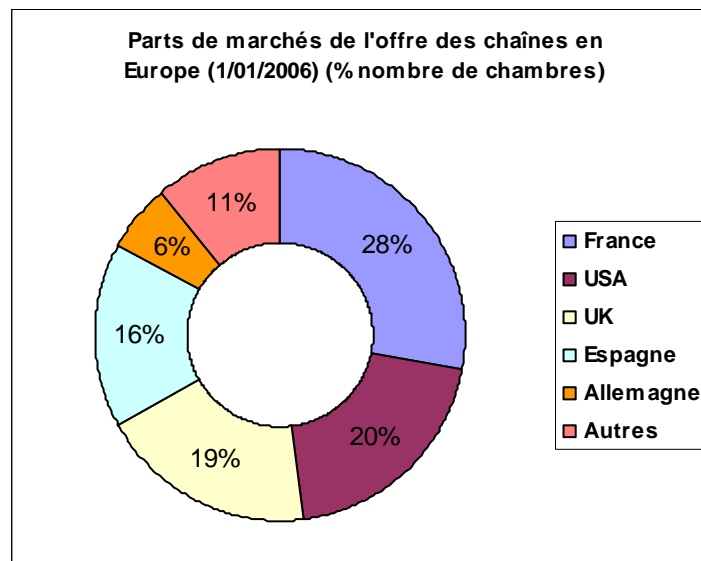
Le tableau ci-dessous indique la répartition de l'offre hôtelière de chaînes par catégorie (0 à 4 étoiles) et son évolution en nombre d'établissements et de chambres entre 2005 et 2006. La progression est surtout significative dans les hôtels de moyenne gamme : 2 étoiles (+ 4,7%) et de haut de gamme : 4 étoiles (+ 4,3%).

	Hôtels de chaînes		Chambres de chaînes		Hôtels créés	Chambres	En% de l'offre en chaînes	
	2005	2006	2005	2006			Hôtels	Chambres
0-1*	1232	1257	89174	90176	25	1002	2,0%	1,1%
2*	2549	2620	185860	194535	71	8675	2,8%	4,7%
3*	3818	3900	414968	427512	82	12544	2,1%	3,0%
4*	2774	2837	496259	517617	63	21358	2,3%	4,3%
	10373	10614	1186261	1229840	241	43579	2,3%	3,7%

Source : MKG Consulting, (2006) <http://www.mkg-worldwide.com/>

Tableau 1

Quant au graphique qui suit, il illustre la place prépondérante de la France : 28% dans l'offre de chaînes. Cette position est due en grande partie au groupe Accor.

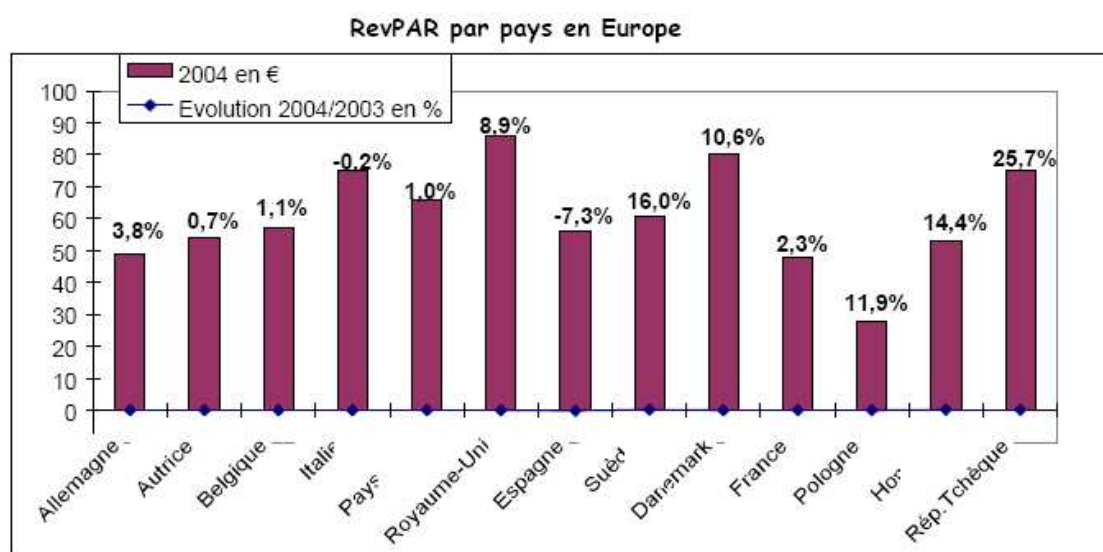


Source : MKG Consulting, (2006) <http://www.mkg-worldwide.com/>

Figure 1

En ce qui concerne le classement, il n'existe pas de classement européen ni international, encore plus difficile à mettre en place. Si les anglo-saxons s'en remettent à des modes de reconnaissance privée, Italiens et Espagnols ont opté pour une classification publique mais très décentralisée qui ne permet pas plus au touriste de s'y retrouver, chaque région disposant de normes différentes.

Après des années de mauvais résultats, l'industrie hôtelière reprend avec un RevPAR (Revenu par chambre) en hausse de 1,6% en 2005, un nouveau départ. Le taux d'occupation moyen est de 66,7% soit une hausse de 0,7 point, ce qui paraît encourageant même si les prix évoluent plus lentement (0,6%) voire même s'ils chutent de 0,4% dans les 4 étoiles en raison de la forte concurrence entre grandes métropoles européennes sur ce créneau particulier et de la mise en place du *yield management*. L'Espagne (en surcapacité) et la Grèce après l'effet Jeux Olympiques, connaissent des taux négatifs, alors que la France réalise une performance de 3%.



Source : MKG Consulting - Février 2005

3 L'hôtellerie en France

L'hôtellerie française est très diverse. Une partie encore importante est d'origine ancienne, la France ayant été très tôt, dès le XIX^e siècle, une destination touristique prisée. Après le choc de la Seconde Guerre mondiale, cette hôtellerie traditionnelle a connu, jusqu'aux années 1960, une période pendant laquelle elle s'est trouvée en sous-capacité et, longtemps confrontée au blocage des prix, n'a pas éprouvé la nécessité ou trouvé les moyens de se moderniser. Néanmoins, il faut aussi ajouter qu'aujourd'hui, l'hôtellerie n'est pas le premier mode d'hébergement pour les vacanciers. Loin derrière l'accueil en résidences secondaires dont le nombre est particulièrement élevé (près de trois millions), l'hôtellerie de tourisme se situe avec une capacité d'accueil en lits de 23% au deuxième rang de l'hébergement marchand après l'hôtellerie de plein air (53%). Les résidences de tourisme, villages de vacances, meublés, chambres d'hôtes... complètent ce large éventail de l'offre d'hébergement pour les touristes. Au 1^{er} janvier 2005, la France se plaçait au quatrième rang européen pour sa capacité hôtelière derrière l'Italie, l'Allemagne et l'Espagne.

Conscients de ce décalage entre l'offre existante et les besoins nouveaux, nés des changements dans les motifs de déplacement et du réseau autoroutier, de la démocratisation du transport aérien ou de nouvelles zones de développement commercial et industriel, des entrepreneurs clairvoyants créaient dès la fin des années 1960 les premiers modèles de ce qui allait devenir « l'hôtellerie de chaîne ». Ce type d'hôtellerie moderne, développée en réseau, répartie selon des marques identifiables et offrant des services et des tarifs standardisés correspondant à des types de clientèle ciblés, connut très vite le succès.

Ce succès a provoqué un vif sentiment de frustration chez beaucoup d'hôteliers indépendants, dont la vétusté des établissements et des modes de gestion et de commercialisation, trop traditionnels, ont difficilement affronté cette nouvelle concurrence. Ceci a conduit au développement des services et du savoir-faire des chaînes volontaires regroupant des hôteliers indépendants, ou même à l'inclusion dans les chaînes intégrées, par le biais de la franchise, d'un grand nombre d'hôtels indépendants qui figurent désormais dans les effectifs de « l'hôtellerie de chaîne ».⁴

3.1 Le parc hôtelier français

3.1.1 Les hôtels indépendants

Il s'agit le plus souvent de très petites entreprises de forme SA ou SARL, fréquemment familiales, qui ont conservé leur autonomie juridique et financière. Leurs caractéristiques fondamentales sont :

1. Une bonne irrigation du territoire : 385 414 chambres et de 15 399 établissements⁵,

L'hôtellerie indépendante assure une présence homogène sur l'ensemble du territoire. En effet, ses chambres se répartissent pour 20,3% sur le littoral,

⁴. Tout ceci forme un parc hôtelier très composite où la diversité d'offre n'est pas toujours lisible pour le client.

⁵ Les données concernent l'année 2003.

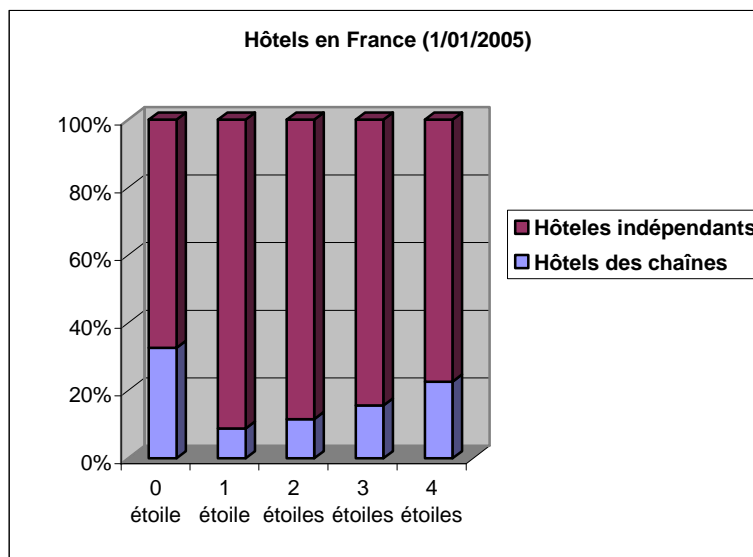
16,3% en zone de montagne, 21% en zone rurale et enfin 42,4% en zone urbaine.

Logis de France, Relais et Châteaux, Inter hôtel, Relais du Silence, Mapotel devenu Best Western et Châteaux hôtels indépendants avaient pressenti la nécessité et l'intérêt des regroupements avant même la création des chaînes, mais sans aller jusqu'à l'unification de la gestion, de la formation, de la commercialisation...

2. Il n'en est pas de même en ce qui concerne la répartition dans les classements, puisque l'essentiel du parc se concentre sur les deux et trois étoiles où se retrouvent respectivement 52,2% et 29,3% des chambres contre 11,7% en sans étoile et une étoile et 6,8% en quatre étoiles...

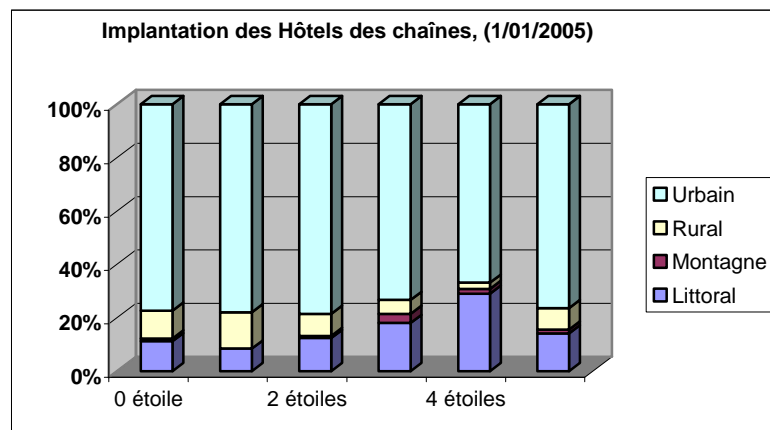
Le contraste existant en termes d'implantation territoriale et de positionnement dans les classements de l'hôtellerie de chaîne révèle bien la différence de logique économique, inspirée de la conjoncture régnant au moment de la création de ces deux types d'hôtellerie : la localisation des établissements indépendants et leur taille est conforme à ce qu'étaient les modes de déplacement et d'activité lors de leur création. Il en est de même pour les établissements de chaîne quelques dizaines d'années plus tard.

Les tableaux n° 1 et n° 2 ci-après illustrent parfaitement cette différence de logique entre le concept de l'hôtellerie indépendante et celle de chaîne, pensée pour répondre aux besoins de l'activité économique et au développement urbain, contemporain de sa création, ainsi qu'aux réseaux de communication et à la demande touristique nouvelle. Les hôtels de chaîne sont pour plus des trois quarts implantés en milieu urbain alors que les hôtels indépendants assurent plutôt une meilleure irrigation du territoire en se répartissant sur le littoral, en montagne et en milieu rural.



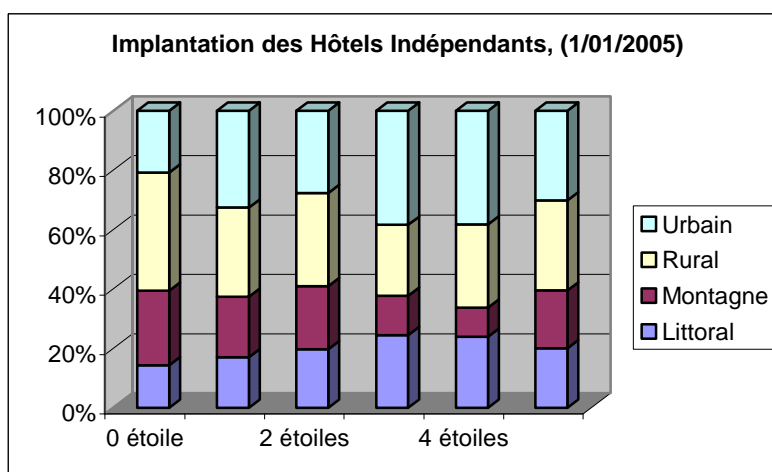
Source Insee, <http://www.insee.fr>

Graphique 1



Source Insee, <http://www.insee.fr>

Graphique 2



Source Insee, <http://www.insee.fr>

Graphique 3

Ces différences sont l'une des caractéristiques expliquant les inquiétudes quant à la survie de l'hôtellerie indépendante. Par contre l'hôtellerie en chaînes montre une implantation très urbaine et par conséquent loin de la concurrence d'autres formes d'hébergement. Par ailleurs, 8 356 hôtels de l'hôtellerie indépendante, soit plus de la moitié de ces établissements, sont situés dans des communes de moins de 5 000 habitants - dont 5 373 dans des communes de moins de 2 000 habitants et 3 206 dans des communes de moins de 1 000 habitants.

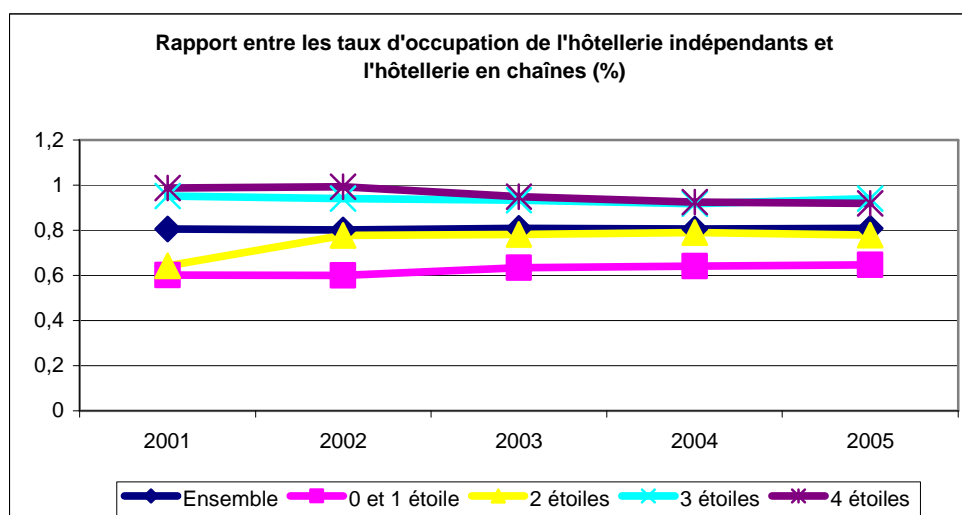
C'est le segment des deux étoiles, représentent 44% de l'ensemble, qui souffre le plus (- 2,2% alors que dans le même temps l'hôtellerie de chaînes intégrées constate une hausse de 0,5% dans ce même segment). Quant au segment 0-1 étoile, il cède 1% contre un accroissement de 3,6% pour les chaînes avec le fort développement des enseignes Etap hôtel et Première Classe. Il est vrai que ces dernières s'installent plus volontiers en périphérie urbaine plutôt qu'en milieu rural. Il faut enfin préciser que nombre des hôtels indépendants dans les petites catégories se retrouvent aujourd'hui dans les chaînes volontaires ou intégrées ou encore en appartements, alors qu'à partir de trois étoiles, leur dynamisme peut être spectaculaire voir même dépasser celui des chaînes intégrées.

Ces différences entre les hôtels indépendants et les hôtels intégrés débouchent sur une différence majeure en ce qui concerne la rentabilité. Ainsi, l'analyse des taux d'occupation de l'hôtellerie indépendante d'une part et de l'hôtellerie de chaîne d'autre part situe bien les difficultés pour la première. Les trois tableaux retracent l'évolution des taux d'occupation cumulés pour l'hôtellerie indépendante et pour l'hôtellerie intégrée, entre 2001 et 2005. Sur la période 2001-2005, le taux d'occupation cumulée de l'hôtellerie de chaîne varie de 69 à 66,6%, celui de l'hôtellerie indépendante de 55,6 à 53,8%. Une règle ancienne veut que l'on atteigne le taux de 65% pour une exploitation saine, la modulation des prix pouvant cependant compenser ou améliorer la rentabilité de l'hôtel.

Taux d'occupation cumulé dans l'hôtellerie indépendante (janvier-décembre)					
	2005	2004	2003	2002	2001
Ensemble	53,8	53,3	53,5	55,1	55,6
0 et 1 étoile	45,6	45,2	45,1	44,8	45,1
2 étoiles	52,1	52,1	52,4	53,5	43,7
3 étoiles	58,6	58	58,3	61	62
4 étoiles	59,4	57,7	57,3	64,2	66,4
Source : http://www.insee.fr					

Tableau 2

Taux d'occupation cumulé dans l'hôtellerie en chaînes (janvier-décembre)					
	2005	2004	2003	2002	2001
Ensemble	66,6	66,2	66,2	68,8	69
0 et 1 étoile	70,5	70,5	71,2	74,7	75
2 étoiles	66,9	66	67	68,8	68
3 étoiles	62,3	63,2	62,5	64,9	65,1
4 étoiles	64,6	62,4	60,4	64,7	67,3
Source : http://www.insee.fr					

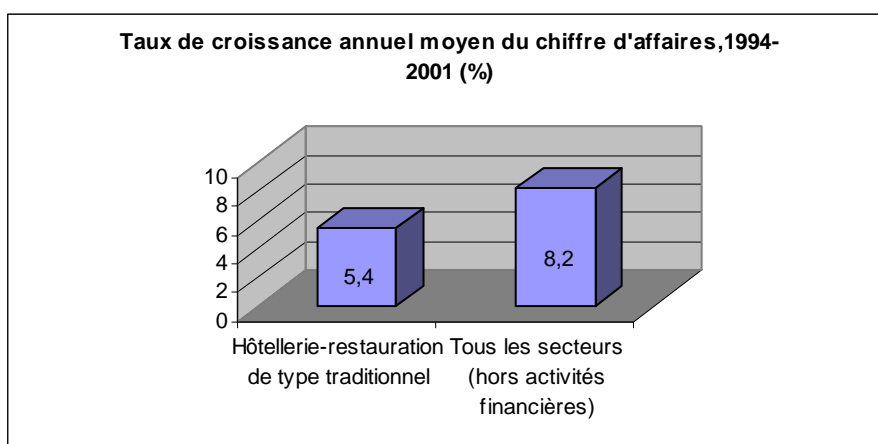
Tableau 3

Source : Tableau 2 et Tableau 3

Graphique 4

Il n'en reste pas moins que, surtout dans les catégories de basse et moyenne gammes (sans étoile à deux étoiles), les taux constatés sont trop éloignés de la norme (45,6% pour les zéro et une étoile et 52,1% pour les deux étoiles). Pour atteindre les taux souhaitables, ces catégories devraient améliorer leurs performances de l'ordre de plus de 40% pour les premiers et de 25% pour les seconds. En outre, les prix pratiqués sont inférieurs à ceux de l'hôtellerie de chaîne, le nombre de salariés par chambre est supérieur, et donc le chiffre d'affaires par salarié inférieur... La situation pour les trois et quatre étoiles est heureusement moins dramatique, les taux de fréquentation étant plus proches (58,6% et 59,4% contre 62,3% et 64,6%), les tarifs plutôt supérieurs et la productivité, comme la valeur ajoutée par salarié voisines de celles enregistrées dans l'hôtellerie de chaîne.

Parmi les causes de cette situation, il faut souligner que l'on retrouve là les conséquences de la localisation des établissements, selon qu'ils sont ou non dans des secteurs à fréquentation forte et plutôt régulière. Les écarts peuvent être amplifiés par l'appartenance à des réseaux de promotion et de commercialisation efficaces ou inversement par l'isolement. Si les handicaps se cumulent, les résultats d'exploitation interdisent tout espoir d'amélioration de l'établissement et de sa présence sur le marché. Dans le cas le plus favorable, la faculté d'initiative et d'adaptation plus rapide, de sensibilisation à l'accueil, de motivation personnelle plus facile, servie par des moyens modernes de gestion et de commercialisation permet d'obtenir d'excellents résultats. Les statistiques fournies sur l'ensemble de l'hôtellerie indépendante ne prennent pas en compte celles des hôteliers de chaînes volontaires, pas plus que celles des hôtels indépendants dans l'hôtellerie de chaîne.



Source : <http://www.insee.fr>

3.1.2 L'hôtellerie de chaîne

L'hôtellerie de chaîne est définie comme l'ensemble des hôtels ayant une enseigne d'un groupe hôtelier, quel que soit leur statut juridique (filiales, franchisés, contrat de gestion...). Les hôtels de chaîne sont en grande majorité homologués tourisme. Il arrive cependant qu'une partie des hôtels d'une même enseigne ne soit pas classée, soit parce que le groupe ne le demande pas, soit en raison de spécificités locales. Dans les faits, une chaîne est un ensemble d'hôtels regroupés autour de services fonctionnels (centrale de réservation, centrale d'achat, force de vente...).

Les chaînes peuvent être volontaires ou intégrées⁶. Pour les premières, les hôteliers font le choix d'adhérer à un groupement afin de bénéficier de certains moyens dont ils ne pourraient se doter individuellement, centrale de réservation ou d'achats en particulier. Dans ce cadre, chaque hôtel conserve son autonomie et son identité. Dans les chaînes intégrées les contraintes sont plus importantes et leurs produits doivent s'inscrire dans un cahier des charges qui précise les éléments communs en termes de produits, de services mais aussi d'équipements et de normes architecturales. Par exemple, tous les hôtels Novotel présentent les mêmes caractéristiques de façon à ne pas dépayser le client qui recherche un même niveau de confort et de prestations lorsqu'il se déplace à travers le pays, voire d'un pays à l'autre.

L'hôtellerie de chaîne, depuis ces dernières années, fait l'objet de nombreuses opérations de cessions et d'acquisitions, environ le tiers du parc en 2004, selon MKG Consulting. C'est ainsi que la chaîne Société du Louvre a vendu son pôle hôtelier à l'American Starwood Capital et que le groupe Accor a cédé les murs de 128 hôtels à la Foncière des murs. 2005 et 2006 témoignent d'un fort engouement des investisseurs pour l'hôtellerie. Ce même consultant précise que les prix moyens et les taux d'occupation ont augmenté dans pratiquement tous les segments du parc hôtelier en 2005. Le tableau ci-joint montre la progression du nombre de chambres de l'hôtellerie de chaîne. Il faut noter que cette progression s'effectue dans toutes les catégories mais plus particulièrement dans les 0-1 étoiles.

Catégories	Hôtels de chaînes		Chambres de chaînes		Evolution		
	2006	2005	2006	2005	Hôtels de chaînes créés	Chambres	% de l'offre en chaînes
0-1*	1101	1072	75875	74207	29	1668	3,6
2*	1160	1147	78100	77749	13	351	0,5
3*	887	868	75627	74420	19	1207	1,6
4*	236	236	36411	35890	0	521	1,5
Total	3384	3323	267013	262266	61	4747	1,8

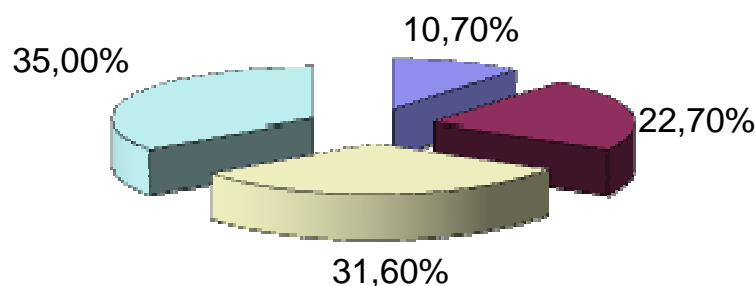
Source : MKG Consulting, (2006) <http://www.mkg-worldwide.com/>

Tableau 4

Les données révèlent que le chiffre d'affaires s'élève en fonction du nombre d'étoiles mais que le segment le plus faible est celui des 2 étoiles, c'est d'ailleurs celui qui croît le moins en pourcentage du nombre de chambres (0,5%).

⁶ Voir en annexe les classements des chaînes intégrées et des chaînes volontaires.

Repartition categorielle du chiffre d'affaires global de l'hôtellerie chaînes (2005)



Source : MKG Consulting, (2006) <http://www.mkg-worldwide.com/>

Graphique 5

Selon l'INSEE, quarante-cinq groupes hôteliers sont présents en France et, sous soixante-dix enseignes, regroupent au 1^{er} janvier 2005 un total de 218 821 chambres, soit 36,2% de la capacité hôtelière française. Cette surprenante multiplicité d'enseignes s'explique par le fait que plusieurs groupes présentent une offre répartie sur toute la gamme des classements « tourisme », de sans étoile à quatre étoiles de luxe. En outre, plusieurs chaînes internationales n'ayant qu'un nombre restreint d'établissements en France s'ajoutent à cette liste sans toutefois compromettre sa lisibilité, notamment dans le haut de gamme.

Il est intéressant de noter que sur le nombre global de 262 266 chambres recensées par MKG Consulting, 35,2% sont des chambres d'hôtels indépendants « franchisés ». Cet apport représente d'ailleurs, au cours de ces cinq dernières années, le mode essentiel de progression du parc des chaînes en France (nombre de chambres d'hôtels indépendants multiplié par huit...).

Il existe en effet plusieurs types de statuts pour les hôtels composant les réseaux de cette hôtellerie de chaîne :

- soit des établissements appartenant à un groupe (filiales),
- soit des hôtels exploités dans le cadre d'un mandat de gestion mais appartenant à d'autres investisseurs,
- soit enfin des hôtels dont les exploitants paient des redevances de franchise pour bénéficier de l'enseigne et de son mode de gestion, assistance marketing et commercialisation.

Ces établissements privilégient les secteurs leur assurant une fréquentation régulière, en zones urbaines, ou dans des stations littorales, thermales ou de montagne importantes, respectant trois règles prioritaires édictées par le créateur de la chaîne éponyme Hilton et qui se résument en : emplacement, emplacement, emplacement... Autant dire qu'ils sont pratiquement absents de l'espace rural ou des petites stations de montagne ou littorales, à l'activité trop saisonnière et n'assurant pas de ce fait des

résultats jugés suffisants pour maintenir à niveau les investissements réalisés. Deux groupes dominant nettement ce type d'hôtellerie : Accor (121 212 chambres pour 1 338 hôtels) et Louvre Hôtels (51 318 chambres pour 775 hôtels). Le chiffre d'affaires des hôtels de chaîne progresse dans toutes les catégories entre 2004 et 2005, comme l'indique le tableau ci-après.

Chiffre d'affaires de l'hôtellerie de chaînes en France (2004-2005)					TTC
	0-1*	2*	3*	4*	Ensemble
Hébergement	670	1116	1471	1539	4796
Divers+reste	84	499	783	955	2321
Total	754	1615	2254	2494	7117
Chiffre d'affaires de l'hôtellerie de chaînes en France (2004-2005)					%
	0-1*	2*	3*	4*	Ensemble
Hébergement	6,1	3,4	3,9	7,3	5,2
Divers+reste	5	0,2	3,9	6,8	4,2
Total	6	2,3	3,9	7,1	4,8
Source : MKG Consulting, (2006) http://www.mkg-worldwide.com/					

Tableau 5

3.2 Le développement de l'hôtellerie en chaînes

Les deux dernières décennies ont été marquées par le développement des chaînes hôtelières : en vingt ans, le nombre de chambres appartenant à des chaînes a triplé. Le taux de pénétration de l'hôtellerie de chaîne atteignait 36% en 2005, ce qui signifie qu'environ deux tiers des chambres hôtelières en France est toujours indépendant. Ce taux de pénétration est comparable au taux mondial (un tiers environ). En 2005, les chaînes constituent 36,2% du parc hôtelier français soit 9% de plus qu'en 1999. Le développement des chaînes est particulièrement imputable à l'augmentation du nombre de franchisés : leur part est passée de 1,6% à 14% depuis 1999. La part des adhérents à une chaîne volontaire est relativement stable depuis 1999 et représente 15,2% de la capacité hôtelière totale.

Seuls les hôtels indépendants adhérant à une chaîne volontaire se sont développés à un rythme comparable à celui des chaînes intégrées ; en 2005, ils représentent 21% des hôtels et 15% des chambres. Les hôtels indépendants subissent une diminution de 15% depuis 1999. Ils représentent, malgré tout, près de la moitié de la capacité hôtelière classée (48,7%).

Le taux de pénétration des chaînes par département est maximal dans le Nord et dans les départements périphériques de Paris. Il est en revanche très faible dans le centre de la France ou en Corse. En nombre de chambres, les indépendants ne représentent plus que 48% du parc urbain contre 63% en 1999. Les indépendants sont, en revanche, largement présents dans les zones rurales et en montagne où ils représentent respectivement 86% et 96% de la capacité hôtelière au 1^{er} janvier 2005.

Sur le 0* et le 1*, l'hôtellerie de chaîne est dominante, puisqu'elle joue de son effet réseau et de ses économies d'échelle. Les hôteliers indépendants ont plus de mal à rivaliser sur ces segments. En revanche, le segment 2* est encore largement dominé par l'hôtellerie indépendante avec presque trois quarts de l'offre. Sur les segments 0* et 1*, la tendance est à l'intégration. Sur le segment 2* et 3*, les indépendants stabilisent leur

parc. Et sur les catégories haut de gamme, on est entré dans une phase de consolidation de l'offre intégrée.

Le principal intérêt pour les hôteliers à s'affilier à une chaîne est d'ordre commercial : l'adhésion à un réseau étend ses possibilités et augmente potentiellement le volume de clientèle. Dans l'hôtellerie de chaînes intégrées en France, le mode d'exploitation le plus courant reste la filiale : près de 50% des chambres d'hôtels sont la propriété de l'exploitant de l'établissement. On observe toutefois un développement significatif de la franchise. Près du tiers des chambres font désormais partie d'hôtels sous franchise (32%). On remarque par ailleurs une forte disparité des modes d'exploitation selon la catégorie considérée. Pour l'hôtellerie super économique, la filiale représente le mode le plus développé. Sur le haut de gamme, c'est la franchise.

Les chaînes intégrées privilégient la croissance externe avec l'acquisition de chaînes déjà constituées mais en difficulté. Les grands groupes jouent alors sur les économies d'échelle pour rentabiliser ces exploitations. Le secteur connaît depuis quelques années un phénomène de concentration qui va croissant.

Environ une nuitée hôtelière sur deux (dans l'hôtellerie classée) s'effectue dans un hôtel de chaîne intégrée. Il faut mettre en corrélation leur taux d'occupation, plus important que chez les indépendants, en raison de l'effet réseau, avec la notoriété des marques et leur taille (en moyenne 80 chambres contre 25 chez les indépendants).

Tableau 6 Les premières chaînes intégrées en France (au 1^{er} janvier 2007)

	ENSEIGNES	Groupe	Chambres	Hôtels
1er	IBIS	Accor	31.741	364
2e	MERCURE INTERNATIONAL HOTELS	Accor	25.193	266
3e	FORMULE 1	Accor	20.924	282
4e	ETAP HOTEL	Accor	20.023	258
5e	CAMPANILE	Louvre Hôtels	19.256	326
6e	NOVOTEL WORLDWIDE	Accor	16.199	124
7e	PREMIÈRE CLASSE	Louvre Hôtels	14.876	208
8e	KYRIAD	Louvre Hôtels	12.137	211
9e	B&B	Groupe B&B	7.782	114
10e	BALLADINS	CBRE	7.594	160
11e	HOLIDAY INN y compris Garden Court	IHG	5.765	49
12e	SOFITEL	Accor	5.608	34
13e	COMFORT	Choice	5.077	91

Source : Coach Omnium (<http://www.coachomnium.fr/images/Tableaux2007.pdf>)

Cinq groupes contrôlent 76,3% du marché des chaînes intégrées en France. Quatre groupes hôteliers contrôlent plus de la moitié des chaînes hôtelières en Europe, avec une large domination du groupe français Accor.

Tableau 7 Les 10 premiers groupes hôteliers en France, en nombre d'hôtels, au 1^{er} janvier 2007

Rang	Opérateur	Principales enseignes présentes en France	Hôtels	Part sur offre totale hôtels chaînes (%)	Chambres	Part sur offre totale chambres chaînes (%)
1	Accor	Ibis, Formule 1, Etap Hotel, Novotel, Mercure, Sofitel, Suitehotel	1342	44,92	121412	51,00
2	Louvre Hotels	Campanile, Concorde, Kyriad, Première Classe	770	25,77	50789	21,34
3	B&B Hotels	B&B Hotels, Villages Hotels	176	5,89	12461	5,23
4	CBRE Investors	Geo Hotels, Balladins	165	5,52	7939	3,34
5	Choice	Clarion, Comfort, Quality	120	4,02	7026	2,95
		Crowne Plaza, Express by Holiday Inn, Holiday Inn, InterContinental				
6	Hotels	InterContinental, Garden Court	68	2,28	8067	3,39
7	JJW	Amarante, Median, Stars	32	1,07	1954	0,82
8	Rezidor	Park Inn, Country Inn, Radisson	18	0,60	2779	1,17
		Four Points, Sheraton, Westin, Le Méridien, The Luxury Collection				
9	Starwood Hotels	Méridien, The Luxury Collection	9	0,30	3664	1,54
10	Marriott	Renaissance, Courtyard, Marriott	7	0,23	1479	0,62
	Total		2707	90,6	217570	91,4

Source : Coach Omnium, <http://www.coachomnium.fr>

3.3 La mondialisation et les stratégies hôtelières

Le phénomène de mondialisation s'accompagne d'un mouvement généralisé de déréglementation des marchés et de fusions. Il s'est avéré nécessaire, voire vital pour certaines entreprises, de nouer des alliances industrielles et de procéder à des concentrations et des restructurations, pour être en mesure de mieux résister sur des marchés devenus très concurrentiels.

3.3.1 La globalisation des secteurs touristiques au niveau mondial

Dans certains cas, le contrôle des groupes sur les hôtels peut avoir un aspect quelque peu virtuel, plusieurs groupes géants étant propriétaires des enseignes, ils laissent à des franchisés le soin d'investir sur le terrain. D'autres, comme le Français Accor sont plus impliqués et gèrent directement la majorité des établissements.

En fait, c'est la taille qui compte avant tout. Plus le parc hôtelier est important, et plus il attire la clientèle en termes d'image de marque, mais aussi et surtout en raison de l'importance des réseaux commerciaux afférents. Outre leurs puissantes centrales de réservation, les groupes ont mis sur pied des programmes de fidélisation de plus en plus poussés à destination de leur clientèle. Chaque groupe possède ses cartes à points qui ne récompensent pas seulement l'assiduité d'un client à l'intérieur des établissements des chaînes, mais qui, en outre, l'encouragent à emprunter telle ou telle compagnie aérienne ou à utiliser tel ou tel service.

De cette manière, des réseaux se constituent et tentent de maintenir une clientèle captive dans leurs filets. Accor, par exemple, après avoir créé avec American Express, le Crédit Lyonnais et Air France une carte commune baptisée Corporate, a signé un accord avec Air France visant à établir des liaisons entre les centrales de réservation ainsi qu'un barème de conversion des points de fidélisation offerts par les deux entreprises.

Répartition de l'offre hôtelière mondiale selon l'origine des chaînes

	Hôtel		Chambres	
Europe	10428	26,14%	1205944	23,96%
Amérique du Nord	25213	63,21%	2985227	59,30%
Amérique latine	897	2,25%	190815	3,79%
Asie Pacifique	2370	5,94%	462983	9,20%
Moyen Orient / Afrique	980	2,46%	188860	3,75%
Monde entier	39888	100,00%	5033829	100,00%

Source : MKG Consulting (2004).

Implantation des groupes hôteliers selon leur origine dans chaque zone géographique

%	Europe	Amérique du Nord	Amérique latine	Asie Pacifique	Moyen Orient / Afrique	Total
Nationalité des groupes						
Europe	53,8	28,7	6,3	5,9	5,4	100
Amérique du Nord	9,3	81,8	1,7	5,4	1,7	100
Amérique latine	2,5	0,7	96,7	0	0	100
Asie Pacifique	3,5	4	0,3	90,4	1,9	100
Moyen Orient / Afrique	0,3	0	0	7,8	91,9	100

Source : MKG Consulting (2005).

Avec plus de 2,8 millions de chambres dans leur parc, les dix premiers groupes mondiaux représentent 72,3% de l'offre globale des groupes hôteliers. Parmi ceux-ci, on trouve sept Américains, un Britannique, un Français et un Espagnol. Cette répartition est relativement logique et se retrouve à l'échelle globale puisque européens et américains détiennent 94% de l'ensemble des chambres et que l'on ne compte qu'une seule enseigne de plus de 20 000 chambres (Prince Hotels –Japon) qui ne soit pas issue des deux zones principales.

Le taux de pénétration des chaînes intégrées s'établit à 30% dans le monde selon MKG Consulting (2005). Certains marchés laissent entrevoir de bonnes potentialités comme l'Inde, l'Extrême-Orient, et la Chine bien sûr. Mais aussi des pays comme la Pologne, la Hongrie, la Russie, la Croatie, la Bulgarie, le Mexique ou le Brésil.

Selon une étude de MKG Conseils, les groupes nord-américains, faiblement tournés vers l'extérieur, apparaissent moins performants dans leur couverture globale. Parmi les premières enseignes implantées en Europe, ne figurent que 3 chaînes américaines (Sheraton, Comfort et Golden Tulip). A l'inverse, les groupes européens (tels que Bass, Accor, Hilton PLC, Sol Melia et Forte) exploitent un quart de leur parc dans le reste du monde. Accor (avec 52% de son offre hors Europe) et les autres groupes sont très présents sur l'ensemble des continents. Selon MKG Conseils, il reste un énorme marché à conquérir dans l'hôtellerie économique, qui ne compte encore que

pour 23,9% de l'offre européenne (contre 33,4% en Amérique du Nord). L'hôtellerie économique a, en effet, le plus fort potentiel de développement et le meilleur ratio de rentabilité.

Les groupes européens, et le Français Accor en tête, se sont beaucoup plus diversifiés géographiquement que les autres, davantage cantonnés dans leur zone d'origine. Les groupes asiatiques se développent beaucoup et dans le même temps, l'ouverture du tourisme émetteur chinois promet de belles perspectives au niveau mondial. D'autres pays émergents comme l'Inde, certains états du Moyen-Orient ou la Russie voudraient aussi participer dans ce marché. Ceux qui s'ouvrent à l'investissement hôtelier offrent des perspectives favorables à la création rapide de réseaux.

Selon MKG, parmi les 10 premiers groupes hôteliers mondiaux, la moitié affiche un recul de son inventaire de chambres, poursuivant pour la plupart une « démarche Qualité » se traduisant par la radiation d'établissements qui ne sont plus conformes aux normes.

Le Britannique InterContinental Hotels Group conserve sa place de leader mondial en nombre de chambres en 2005. Il s'est hissé à cette place grâce au rachat du groupe américain Candlewood Suites en 2004. Sur les 20 premières chaînes, figure une majorité de chaînes américaines. Parmi elles, Cendant a ajouté 15 000 nouvelles chambres à son parc en 2004, avec l'acquisition de l'intégralité des droits de la marque Ramada International, co-détenus avec Marriott. Désormais seul propriétaire de Ramada à l'international, le groupe pourra investir pour repositionner cette enseigne. Du coup, Marriott, malgré cette cession, parvient à limiter son recul (-2,2%) et se place au 3^e rang.

Grâce au rachat de Red Roof Inns, Accor est passé de la 5^e à la 4^e place mondiale avec 463 427 chambres (+2,2%). Le groupe français renforce sa position de quatrième mondial et ce, malgré un rétrécissement de son parc (avec les marques Mercure et Motel 6 aux États-Unis). En outre, Hyatt fait son entrée dans le palmarès des 10 premiers. Après une franche progression en 2004 (due à l'acquisition de la chaîne milieu de gamme AmeriSuites et ses 143 hôtels), le groupe américain a dépassé Hilton International.

Le groupe le plus présent dans le monde est Anglais (Bass), le troisième est Français (Accor). En fait, il n'y a qu'un groupe hôtelier qui soit présent dans le monde entier sur toutes les branches de l'activité hôtelière, c'est le groupe Accor. Pour le reste, d'autres entreprises ont une action d'envergure mondiale dans leur spécialité :

- Marriott, en gestion et en franchise
- Bass et Choice, en franchise
- Rez Solution et Lexington, en système de réservation
- Best Western, en chaîne volontaire

La franchise concerne principalement l'hôtellerie économique qui est par ailleurs le modèle importé des États-Unis et reconnu comme le moyen le plus rapide d'étendre son réseau sans mobiliser de gros capitaux. Au début de l'année 2005, 57,3% des établissements de chaînes dans le monde étaient exploités en franchise. Tous les segments ne sont pas égaux face au mode de gestion : ainsi, le taux de pénétration de la franchise est de 89,7% en hôtellerie économique, 70,2% en milieu de gamme, 41,6%

pour les hôtels super économiques, 27,8% en haut de gamme et seulement 22% dans les sommets du luxe. La franchise permet une expansion rapide dans les pays qui s'ouvrent au tourisme à grande échelle, puisqu'elle épargne du temps et limite le risque commercial. Parmi les principaux groupes mondiaux, certains tels que Cendant, Choice, Hilton Corp. ont basé l'essentiel de leur développement sur ce système. Le groupe français Accor compte d'ailleurs sur la franchise pour accélérer son développement à l'international d'ici 2008. Néanmoins, le groupe mise actuellement sur des contrats de gestion.

Le contrat de management devient également le mode d'exploitation privilégié. La maîtrise conférée par l'exploitation en filiale ou par contrats de management assure aux groupes hôteliers le respect des niveaux de prestation nécessaires à la tenue d'un établissement de haut standing.

3.3.2 Mondialisation et restructurations

Le géant américain de l'hôtellerie Starwood Hotels and Resorts a décidé de rejoindre le joint-venture Internat créé par le français Accor et les britanniques Forte Hotel Group (groupe Granada) et Hilton International. L'association de Starwood au joint venture ne concerne que les services proposés sur la région Asie-Pacifique où Forte, Hilton et Accor vont étendre leurs offres sur l'Internet, initialement axées sur l'Europe.

En 2005, Starwood assurera la gestion des 36 hôtels Le Méridien acquis et propose de racheter l'enseigne et les contrats de management. Le Méridien perd ainsi son autonomie et intègre le portefeuille des enseignes Starwood aux côtés de Sheraton, Westin et W.

Sur le modèle des compagnies aériennes, la Global Hotel Alliance vient de naître entre Kempinski, Pan Pacific, Rydges ans Wyndham. Ces chaînes représentent 235 hôtels soit 63 000 chambres réparties sur les 5 continents. Ces chaînes hôtelières haut de gamme très bien implantées sur leur territoire souffrent d'un déficit d'image à l'extérieur. Outre leur accord de distribution et de marketing croisé, les 4 groupes ont l'intention de lier leurs systèmes d'information ventes et marketing, instaurant même un programme de fidélité commun.

D'autre part, Colony Capital, le fonds américain, a racheté les activités de Raffles Holdings, propriétaire des chaînes hôtelières Raffles Hotels & Resorts (soit 40 établissements répartis dans une trentaine de pays et représentant environ 12 000 chambres) et Swissotel.

En 2004, une nouvelle marque a été lancée par le groupe InterContinental : Indigo Hotels, dont le premier hôtel a été inauguré à Atlanta. Le groupe Marriott a cédé l'intégralité des droits sur l'enseigne Ramada International à Cendant. Le portefeuille d'hôtels européens de Marriott a ainsi été réduit de 35%. Whitbread a revendu ses hôtels Marriott à la maison-mère pour près de 1 milliard de livres.

3.3.3 Le paysage européen

Le secteur est encore très fragmenté en Europe mais une poignée de grands groupes comme Accor, InterContinental ou Sol Melia tendent à consolider leur position. Le marché français se démarque avec 16% d'hôtels rattachés à des chaînes contre 4% seulement en Allemagne, 7% en Grande Bretagne et 1% en Italie. La fragmentation de

certaines marchés explique en partie les difficultés que rencontrent les grands groupes à pénétrer les marchés italiens, espagnols et britanniques notamment.

La zone européenne compte peu de grands groupes, et ils ne représentent qu'une part encore faible de l'ensemble du marché. Les chaînes hôtelières intégrées ne représentent que 5% de l'offre totale en nombre d'établissements et 19% en nombre de chambres. La France représente à elle seule plus de 40% de l'offre des chaînes intégrées en Europe. Le groupe Accor est leader de l'hôtellerie de chaînes intégrées en Europe avec 1 985 établissements répartis sur 11 pays au 1^{er} janvier 2004. Le groupe concentre 55% de son parc hôtelier sur les marchés européens contre 96% pour le groupe Envergy dont les stratégies d'expansion visent essentiellement le vieux continent.

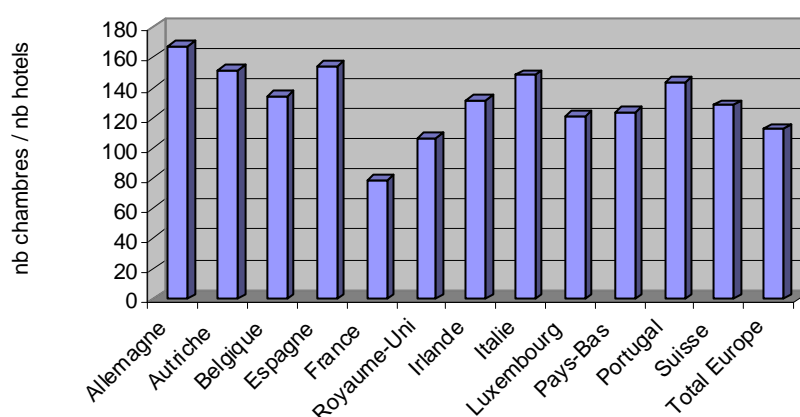
Taux de pénétration des chaînes intégrées dans le parc hôtelier global, 2005

	Nombre d'hôtels	% chaînes	Nombre de chambres	% chaînes
Allemagne	871	4	146279	22
Autriche	111	1	16846	6
Belgique	136	8	18299	39
Espagne	835	5	129106	20
France	2922	16	230155	38
Royaume-Uni	1505	7	160927	30
Irlande	61	7	8023	19
Italie	253	1	37590	4
Luxembourg	13	4	1572	21
Pays-Bas	265	9	32792	35
Portugal	88	5	12664	11
Suisse	93	2	11948	9
Total Europe	7153	5	806201	20

Source: Denizet, H. (2005): Panorama du secteur hôtelier, Direction du Tourisme, France, <http://www.tourisme.gouv.fr>

Tableau 8

Dimension moyenne des chaînes selon le pays d'origine, 2005

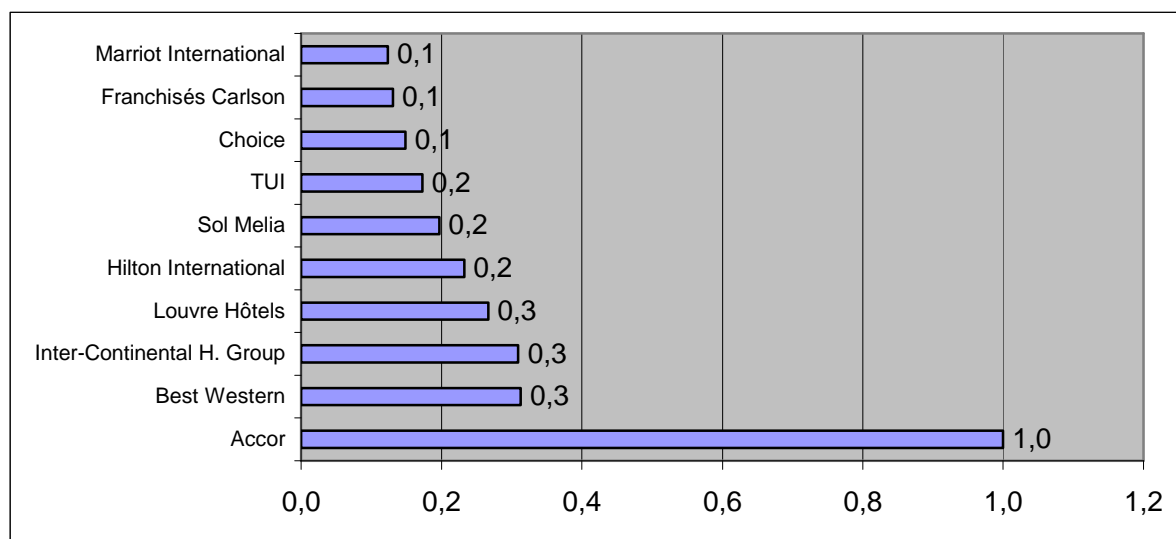


Source : Tableau 8

Graphique 2

	Pays	Hôtels	Chambres	Dimension moyenne	% Hôtels	% Chambres
Accor	France	2159	234205	108	37,4%	34,6%
Best Western	USA	1123	73234	65	19,4%	10,8%
Inter-Continental H. Group	UK	470	72381	154	8,1%	10,7%
Louvre Hôtels	France	874	62394	71	15,1%	9,2%
Hilton International	UK	254	54411	214	4,4%	8,0%
Sol Melia	Espagne	225	46030	205	3,9%	6,8%
TUI	Allemagne	170	40377	238	2,9%	6,0%
Choice	USA	202	34800	172	3,5%	5,1%
Franchisés Carlson	USA	158	30586	194	2,7%	4,5%
Marriott International	USA	142	28956	204	2,5%	4,3%
		5777	677374	117	100,0%	100,0%
Source : MKG Consulting – Février 2005						

Tableau 9



Graphique 3.- Hiérarchie des chaînes en Europe

Les 10 premiers groupes hôteliers en Europe, 2004					
	Pays	Hôtels	Chambres	Nombre de pays d'Europe	Dimension moyenne
Accor	France	1985	205914	11	104
Best Western	USA	1067	69147		65
Inter-Continental H. Group	UK	445	68704	11	154
Louvre Hôtels/Envergure	France	859	60683	9	71
Hilton International	UK	239	50966		213
Sol Melia	Espagne	200	41887	7	209
Marriott International	USA	258	41127	11	159
TUI	Allemagne	159	35765		225
Choice	USA	434	35581	9	82
NH Hoteles	Espagne	181	25052	6	138
Source: MKG Consulting Database, Janvier 2004					

Tableau 10

Le marché européen des chaînes intégrées est dominé par les groupes d'origine européenne et français, en particulier Accor (à la première place), mais aussi Louvre Hôtels (à la quatrième place).

Globalement, la création d'hôtels en périphérie urbaine se fait plus rare au sein de l'Europe, on arrive à une saturation de ces sites. La demande se porte davantage sur les centres ville, mais là on se heurte à une raréfaction des sites et à leur coût de plus en plus élevé. La majorité des groupes recherchent en priorité des hôtels à affilier ou à créer d'au moins 70 à 80 chambres en moyenne, en province, mais les possibilités se sont considérablement réduites.

L'année 2004 ne s'est pas caractérisée par des mouvements de fusion ou des Opa, à la différence des années précédentes. Les grands leaders sont menacés par la loi anti-trust européenne, qui les oblige à ne pas chercher à se reprendre les uns les autres. A signaler tout de même quelques prises de participations qui induisent certains rapprochements comme celui de Lucien Barrière, de Dorint ou du Club Med avec Accor. Néanmoins, il faut souligner qu'en 2004 :

- L'entreprise qui s'est le plus développée a été Travel Inn en Grande-Bretagne qui a repris le réseau Premier Lodge et qui s'appelle désormais Premier Travel Inn, avec un parc de 450 hôtels.
- Le groupe espagnol NH a, quant à lui, digéré l'intégration de la chaîne allemande Astron et projette des ouvertures en Espagne, en Italie et dans les pays de l'Est.
- Sol Melia a, de son côté, signé une joint venture avec Luxury Lifestyle, nouveau regroupement d'hôteliers indépendants, dans le but de développer son segment Boutique Hôtel. Ce nouveau label hôtelier européen qui réunit 45 établissements de moins de 125 chambres en Europe a pour créneau l'hôtellerie de charme.
- Le groupe immobilier Fadesa et le groupe hôtelier espagnol Barceló ont signé un accord pour la création d'une série de joint ventures favorisant la création de 5 000 nouvelles chambres dans les 5 ans en Espagne et sur le pourtour méditerranéen.

Comme les chaînes intégrées, les chaînes volontaires ont peu évolué dans leurs mouvements de restructuration. Par contre, une attention particulière a été portée à la qualité au sein de chaque enseigne. Les chaînes volontaires s'organisent de plus en plus avec des politiques commerciales claires, des plans d'action élaborés, etc... Les plus importantes se sont dotées de systèmes de réservation intégrée. Certaines chaînes se sont lancées dans des démarches promotionnelles originales telles Hôtels&Préférence sur le marché des congrès et séminaires, des chèques-cadeaux, des forfaits week-ends, etc. Parmi les chaînes volontaires, on notera la création d'une nouvelle enseigne Domus Selecta de la part de la chaîne espagnole Eurostars Hotusa, qui culmine à la première place européenne devant Logis de France. A noter également le dynamisme des chaînes volontaires allemandes comme Top International Hotels (enseigne appartenant à Golden Tulip Hospitality) et sa nouvelle branche City & Country Line Hotels, Ringhotels ou Romantik Hotels.

Ces dernières années, le développement des chaînes s'appuie en partie sur des partenariats. Ceux-ci, qui concernent également de plus en plus les chaînes intégrées sous forme de co-branding, se répandent peu à peu dans l'ensemble de la profession. Dans le créneau haut de gamme, Leading Hotels of the World poursuit le renforcement de ses liens avec Relais & Châteaux au sein de Luxury Alliance, avec le lancement de chèques-cadeaux utilisables dans l'ensemble des deux réseaux. L'internationalisation touche l'ensemble du secteur y compris les chaînes volontaires.

3.3.4 Le développement des entreprises françaises au plan international

Selon une étude de la Banque de France en 1998, les Français qui investissent à l'étranger dans le secteur « Restauration et hébergement », choisissent avant tout l'Union européenne (avec une préférence pour la Belgique, et dans une moindre mesure, les Pays-Bas, l'Espagne et l'Allemagne) et les États-Unis.

A côté du développement des chaînes intégrées, les chaînes volontaires s'organisent elles aussi :

- La chaîne volontaire française Exclusive Hotels a rallié 50 établissements au cœur des grandes villes européennes. Son succès auprès des hôteliers européens indépendants provient de ses investissements en matière de nouvelles technologies et notamment les réservations via les GDS, sa centrale de réservation et son site professionnel. Exclusive Hotels, réunissant des indépendants moyen-haut de gamme, se développe beaucoup plus rapidement en Europe qu'en France. Avec 200 établissements en France, elle compte désormais une cinquantaine d'établissements en Europe, soit dans de grandes agglomérations, soit dans de hauts lieux touristiques.
- Créée en 2000, la chaîne Hotels & Préférence se diversifie elle aussi de plus en plus en 2005. Elle compte désormais plusieurs unités européennes.
- Enfin, en juillet 2000, naissait une union commerciale et marketing entre Relais & Châteaux et Leading Hôtels of the World sous le label Luxury Alliance. Positionnées toutes deux sur le marché du haut de gamme, les deux chaînes misent avant tout sur leur complémentarité. Le rapprochement arrive à point pour conforter la notoriété des Relais & Châteaux, notamment en Asie, où l'association française ne dispose d'aucune adresse. Cette association a pour objectif de proposer une offre globale aux clients des deux entités. Chacune de ces dernières conserve d'ailleurs son identité propre, en revanche, des synergies sont étudiées en termes de commercialisation avec le développement potentiel d'un chèque cadeau libellé en dollars et un portail commun sur Internet.

3.3.5 Les restructurations françaises les plus récentes

Au cours de ces dernières années, de nouveaux acteurs ont aussi fait leur entrée sur le marché de l'hôtellerie française. Ils y recherchent soit une extension de leur zone d'activité (grands groupes hôteliers étrangers), soit des synergies avec leur métier d'origine (compagnies aériennes, restaurateurs, TO).

Par ailleurs, de nombreux opérateurs étrangers accentuent leur présence sur le marché français :

- L'implantation en France d'une unité d'Inter Continental Hotels Group confirme son positionnement sur l'ensemble des segments du marché français.
- Le groupe britannique consolide ainsi sa cinquième place parmi les opérateurs de notre territoire.
- En 2005, le groupe américain Starwood, déjà propriétaire des enseignes Sheraton, rachète l'empire français Taittinger pour 2,8 milliards d'euros. Cette acquisition permet à Starwood Capital de mettre un pied en France.
- Le groupe américain Marriott a décidé d'être davantage présent au centre ville en jouant la complémentarité de ses enseignes. Il a ainsi racheté, en avril 2005, le Plaza Paris Vendôme sous son enseigne Renaissance (97 chambres).
- Le groupe Golden Tulip développe une stratégie d'offre multi-marque. Il a signé cette année un accord commercial avec l'enseigne économique B&B pour offrir à ses clients une solution dans des catégories hôtelières complémentaires.
- Le groupe espagnol Husa pénètre le marché français avec la prise en location du Grand Hôtel Montmartre et l'hôtel Calais à Paris.
- D'autres entrées sur ce segment sont à signaler sur notre territoire, comme par exemple Rezidor SAS. Enfin, de grands groupes étrangers confirment leur présence par l'ouverture de nouveaux sites, comme les groupes Hilton, Mövenpick, et Starhotels entre autres.

La riposte des entreprises françaises de l'hôtellerie a été un redéploiement d'alliances et des mouvements corporatifs. Ainsi, Accor a renforcé son positionnement par diverses manœuvres : prise de participation dans le Club Méditerranée, partenariat avec le groupe Lucien Barrière dans le domaine des casinos, renforcement du partenariat avec Dorint, prise de participation totale dans GO Voyages, forte progression des enseignes Ibis et Novotel à l'international. Dans ce secteur d'activités, les acquisitions d'hôtels permettent de croître là où les constructions de nouveaux hôtels sont limitées par la réglementation. Accor l'a bien compris en rachetant notamment les hôtels Frantour.

Les spécialistes de la franchise ont entrepris une rationalisation de leur portefeuille, qui se traduit par un rétrécissement de leur parc. Pour pallier une année 2003 faible, les hôteliers indépendants ont fait des économies en n'adhérant plus à une chaîne volontaire, ou bien ont choisi un nouveau réseau. Les chaînes volontaires multiplient les actions de coopération internationale pour élargir leur maillage géographique. En dehors des quelques chaînes à vocation internationale, les réseaux nationaux ont établi des partenariats ou des regroupements comme InterHôtel au sein de Minotel ou Châteaux et Hôtels de France avec la Fédération européenne d'hébergement historique. Les réseaux jouent la carte de la qualité et de la fidélité. Les unités se regroupent autour d'éléments fédérateurs afin d'homogénéiser leur réseau. Cette tendance qui tend à se renforcer insufflera des restructurations plus nombreuses car il

sera de plus en plus difficile aux indépendants d'appartenir avec la même implication à plusieurs réseaux.

Dans le panorama français, Accor est l'un des seuls groupes français à avoir véritablement un rayonnement international. Il se trouve ainsi au cœur des mouvements de restructuration notamment en Europe. Le groupe a repris, entre autres, Frantour et le scandinave Good Morning Hotels, et a racheté le pôle hôtelier de Vivendi en 1999. Pour ce faire, il s'est associé à deux fonds d'investissement américains, Colony et Blackstone, spécialistes de l'immobilier. Le groupe français va créer avec eux une société au capital de 700 millions, qui accueillera le pôle récemment acquis et dont Accor détiendra 30% du capital.

Accor devrait renforcer progressivement sa position dans la plupart des pays et consolider sa part de marché dans le secteur. Mais son développement en Grande-Bretagne est plus difficile compte tenu de la présence de Bass (Holiday Inn), de Granada (propriétaire de Forte) et de Ladbroke. Accor a pris en 2002 une participation de 30% dans Dorint, premier groupe hôtelier allemand (haut de gamme). Le groupe entend bénéficier de liens commerciaux et managériaux entre les différentes enseignes des deux entités afin de diversifier son réseau haut de gamme (Sofitel) et moyenne gamme (Novotel et Mercure).

En 2004, Accor a confirmé une fois de plus son leadership en Europe dans l'hôtellerie intégrée avec une croissance de près de 4% (croissance très soutenue de ses marques Ibis avec + 7%, Novotel +4.8% et Etap Hotel + 9%). En Amérique du Nord, Accor, qui avait racheté en 1999 la chaîne hôtelière américaine Red Roof Inns, a complété son offre de Motel 6. Les deux chaînes américaines offrent des produits relativement comparables. Cette action lui permet de détenir une part de marché de 10% dans le secteur de l'hébergement économique aux États-Unis. Le groupe poursuit sa volonté d'expansion au plan international en renforçant son offre dans l'hôtellerie économique, qui représente environ 60% de son parc. L'objectif est de devenir l'un des plus grands acteurs au monde dans ce secteur et d'accélérer la diversification des produits. En dehors de l'Europe et des États-Unis, Accor se tourne vers les marchés émergents tels que la Chine, l'Inde, la Russie et le Moyen-Orient entre autres. Et pour assurer une expansion à vitesse accélérée, le groupe français a trouvé un partenaire en Colony Capital. Présent en Chine depuis 20 ans, le groupe Accor a annoncé vouloir franchir le cap des 50 hôtels en Chine d'ici 2007, principalement avec des enseignes de type Ibis et Mercure. Malgré la tragédie du tsunami, il a également annoncé son développement en Thaïlande avec 4 nouveaux hôtels d'ici 2007.

Chapitre 3

Évolution historique et organisationnelle du groupe Accor

1 Introduction

Toute étude sur la stratégie d'internationalisation d'une entreprise doit nécessairement présenter une description de la nature, évolution et caractéristiques interne de la vie et du fonctionnement de l'entreprise. Le paragraphe suivant est consacré à l'étude des deux éléments descriptifs (§2 et §3). Ensuite, on poursuivra avec les éléments organisationnels du groupe Accor, notamment l'organisation interne et le *modus operandi* de la définition de la stratégie (§5, §6 et §7). Néanmoins, il faudra préalablement reprendre certains concepts théoriques (§4). L'analyse des relations maison-mère et filiales clôt le chapitre.⁷

2 L'historique du groupe Accor

A la fin des années 1960, le groupe Accor est tout au début de son activité. En 1967, Paul Dubrule et Gérard Péliisson fondent la SIEH (Société d'investissement et d'exploitation hôteliers) et ouvrent le premier hôtel Novotel à Lille. Ensuite, la décennie 1970, représente une consolidation du groupe sur le territoire français et surtout l'ouverture à l'international avec, en 1976, le lancement de l'activité hôtelière au Brésil. L'entreprise continue son expansion en 1980, notamment avec la reprise de Sofitel, qui représente pour Accor 43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie, et l'introduction en Bourse de SIEH. De même, pendant les premières années et déjà sous le contrôle de Jacques Borel, SIEH devient Accor et produit son nouveau concept d'hôtellerie avec la création de Formule 1. Formule 1 est toute une révolution tant du point de vue de la construction que des techniques de gestion très novatrices.

La réussite du groupe se traduit par la création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités de service en France, l'acquisition de Lenôtre, école de cuisine, et le rayonnement dans le secteur de la restauration gastronomique, qui serviront de vitrine à l'entreprise. A la fin de la décennie, Accor aura 100 hôtels nouveaux et 250 restaurants, un rythme d'ouverture difficile à imiter. A l'international, Formule 1 s'implante pour la première fois en Belgique.

Tableau 1 Historique 1967-1989 (synthèse)

1967
Paul Dubrule et Gérard Péliisson fondent la SIEH. Ouverture du premier hôtel Novotel à Lille.
1974
Ouverture du premier Ibis à Bordeaux. Reprise de Courtepaille.
1975
Rachat de Mercure.
1976
Lancement de l'activité hôtelière au Brésil.

⁷ Ce chapitre a bénéficié des informations du groupe et des rapports annuels (www.accor.com).

1980
Reprise de Sofitel (43 hôtels et 2 centres de thalassothérapie).
1981
Introduction en Bourse de SIEH.
1982
Prise de contrôle de Jacques Borel International, chef de file européen de la restauration collective (Générale de Restauration) et de la restauration de concession (Café Route, L 'Arche), et leader mondial pour l'émission de Ticket Restaurant (165 millions de tickets distribués par an dans 8 pays).
1983
Le groupe Novotel SIEH –Jacques Borel International devient Accor.
1985
Création de Formule 1 : Accor crée un nouveau concept d'hôtellerie, faisant appel à des techniques de construction et de gestion particulièrement novatrices. Création de l'Académie Accor, première université d'entreprise dans les activités du service en France. Acquisition de Lenôtre (traiteur, restauration gastronomique et École de cuisine).
1988
100 hôtels nouveaux et 250 restaurants au cours de l'année : en moyenne, une ouverture par jour !
1989
Formule 1 s'implante pour la première fois à l'étranger avec deux hôtels en Belgique. Association avec le groupe Lucien Barrière pour le développement d'ensembles hôtel-casino.

L'expansion internationale continue aux États-Unis en 1990, avec l'acquisition de la chaîne Motel 6, qui regroupe 550 hôtels. Cela permet à Accor de devenir numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques. Mais les années 90 permettront d'autres réussites comme l'achat de la Compagnie internationale des Wagons-Lits et du Tourisme, qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute).

En outre, Accor crée Etap Hotel et Accor Asie Pacific Corp. (AAPC) suite à la fusion des activités d'Accor dans la région avec Quality Pacific Corp., participe à la vague de privatisations en Hongrie, où il prend une participation dans la chaîne hôtelière Pannonia avec 24 hôtels. En 1994 et 1995, Accor reste très actif et s'engage dans le partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires, devient premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective, double la taille dans le marché des titres de service avec 10 millions d'utilisateurs/jour et lance un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

Tableau 2 Historique 1990-1995 (synthèse)

1990

Acquisition de la chaîne Motel 6 aux États-Unis, qui regroupe 550 hôtels. Accor devient numéro un mondial de l'hôtellerie gérée ou en propriété (hors franchise) avec l'ensemble de ses marques.
1991
Réussite de l'offre publique d'achat sur la Compagnie internationale des Wagons-Lits et du Tourisme qui exerce ses activités dans l'hôtellerie (Pullman, PLM, Altea, Arcade), la location de voitures (Europcar), les services ferroviaires (Wagons Lits), les agences de voyages (Wagonlit Travel), la restauration collective (Eurest) et la restauration d'autoroute (Relais Autoroute). Création de Etap Hotel.
1993
Création d'Accor Asie Pacific Corp (AAPC) suite à la fusion des activités d'Accor dans la région avec Quality Pacific Corp. Prise de participation dans la chaîne hôtelière Pannonia (24 hôtels), dans le cadre des privatisations en Hongrie.
1994
Partenariat entre Carlson et Wagonlit Travel dans le domaine du voyage d'affaires.
1995
Cession d'Eurest à Compass : Accor est le premier actionnaire du leader mondial de la restauration collective. Le marché des titres de service d'Accor a doublé sa taille en trois ans et compte 10 millions d'utilisateurs/jour. Cession de 80% de la participation dans les activités de restauration de concession. Lancement d'un programme intensif de formation et d'information dans le domaine de la protection de l'environnement.

Dans le monde, Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie-Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier. Les marques Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la société Sphere International. Par ailleurs, Accor lance la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.

Dans le domaine de la gestion, Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrulle et Gérard Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire, et lance le projet « Accor 2000 » qui est, du point de vue du développement, une innovation technologique. En effet, cela représente la fusion effective des activités de voyages d'affaires d'Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parts égales. Mais Accor ne s'arrête pas là et lance aussi la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais. En même temps, il développe une politique de partenariats avec Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone France Telecom... En 1999, Accor compte 639 nouveaux hôtels et une croissance de 22% du parc, due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis. Une autre étape sera le lancement de la stratégie Internet.

Tableau 3 Historique 1996-1999 (synthèse)

1996
<p>Accor est numéro un de l'hôtellerie en Asie-Pacifique avec 144 hôtels dans 16 pays et 56 projets en chantier.</p> <p>Ibis, Etap Hotel et Formule 1 sont regroupés sous l'égide de la Société Sphere International.</p> <p>Lancement de la « Carte Compliment » en partenariat avec American Express.</p> <p>Cession de 80% de la participation dans Courtepaille.</p>
1997
<p>Accor se dote d'une nouvelle structure de direction : Paul Dubrule et Gérard Pélisson deviennent Co-Présidents du Conseil de surveillance ; Jean-Marc Espalioux est nommé Président du Directoire.</p> <p>Lancement du projet « Accor 2000 » : relance du développement et « bond en avant technologique ».</p> <p>Fusion effective des activités de voyages d'affaires d'Accor et de Carlson Companies avec la création de Carlson Wagonlit Travel, société commune détenue à parts égales.</p> <p>Offre publique d'achat sur la totalité du capital d'Accor Asie Pacifique Corp.</p> <p>Prise de participation majoritaire dans la SPIC, renommée Accor Casinos.</p>
1998
<p>Lancement de la « Carte Corporate » en partenariat avec Air France, American Express et Crédit Lyonnais.</p> <p>Développement de la politique de partenariats : Air France, SNCF, American Express, Crédit Lyonnais, Danone, France Telecom ...</p>
1999
<p>639 nouveaux hôtels, soit une croissance de 22% du parc, due notamment à l'acquisition de Red Roof Inn aux États-Unis.</p> <p>Lancement de la stratégie Internet.</p> <p>Accor cède sa participation de 50% dans Europcar International.</p>

En 2000, Accor est partenaire officiel du Comité national olympique et sportif français, et il est présent aux Jeux olympiques de Sydney. Il continue son expansion avec l'ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel. Il lance les « accorhotels.com » et consolide sa notoriété internationale par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques. Il démarre une carte restaurant à puce en Chine, prend une participation minoritaire dans Go Voyages (38,5% du capital) et cède 80% de la participation dans Courtepaille, cession qui s'ajoute à celle d'Europcar International de 1999.

Le développement international continue avec une campagne de publicité mondiale pour accélérer la notoriété et la visibilité du groupe, un processus qui s'accompagne de la percée de l'hôtellerie en Chine, en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group. Le développement se poursuit sur un marché en forte croissance : celui de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd. en Grande-Bretagne.

Par ailleurs, Accor lance le Suitehotel sur le marché européen et ouvre 14 établissements Sofitel dans les grandes villes internationales. En Europe, Accor prend

une participation de 30% dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres). En même temps, il poursuit son développement international Accor Services sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de l'Australien Davidson Trahaire ; porte à 60% sa participation dans le capital de Go Voyages ; est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City ; augmente sa participation dans Orbis et Go Voyages ; prend 28,9% dans Club Méditerranée...

En 2004, Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la société Groupe Lucien Barrière S.A.S. qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, d'Accor Casinos et de leurs filiales. Accor détient 34% de la nouvelle entité.

Tableau 4 Historique 2000-2007 (synthèse)

2000
<p>Accor, partenaire officiel du Comité national olympique et sportif français, est présent aux Jeux olympiques de Sydney.</p> <p>Ouverture de 254 nouveaux hôtels, dont 12 Sofitel.</p> <p>Lancement d'« accorhotels.com ».</p> <p>Renforcement de la visibilité et de la notoriété internationales du groupe par l'intégration de la mention « Accor » sur les logos des marques.</p> <p>Démarrage de la carte restaurant à puce en Chine.</p> <p>Prise de participation minoritaire dans Go Voyages (38, 5% du capital).</p> <p>Cession de 80% de la participation dans Courtepaille.</p>
2001
<p>Campagne de publicité mondiale pour accélérer le développement de la notoriété et de la visibilité d'Accor.</p> <p>Percée de l'hôtellerie en Chine en partenariat avec les groupes Zenith Hotel International et Beijing Tourism Group.</p> <p>Poursuite du développement des services sur le marché en forte croissance de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de Employee Advisory Resource Ltd en Grande-Bretagne.</p> <p>Lancement de Suitehotel sur le marché européen.</p>
2002
<p>Ouvertures de 14 établissements Sofitel dans les grandes villes Internationales.</p> <p>Prise de participation de 30% dans le capital du groupe hôtelier allemand Dorint AG (87 hôtels, 15 257 chambres).</p> <p>Poursuite du développement international d'Accor Services sur le marché de l'assistance aux salariés avec l'acquisition de l'Australien Davidson Trahaire.</p> <p>Accor Casinos est détenue à parité entre Accor et le fonds d'investissement Colony Capital ; Accor demeure l'opérateur industriel.</p> <p>Accor porte à 60% sa participation dans le capital de Go Voyages.</p> <p>Accor est présent aux Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City.</p>
2003
<p>Rachat de minoritaires à hauteur de 8,41%, portant ainsi la participation dans Orbis à 35,58%.</p>

<p>Acquisition de 10% complémentaires du capital de Go Voyages, portant la participation d'Accor à 70%.</p> <p>Tous les hôtels Dorint sont « co-brandés* » Dorint Sofitel, Dorint Novotel et Dorint Mercure.</p>
2004
<p>Accor, la famille Barrière Desseigne et Colony Capital créent la Société Groupe Lucien Barrière SAS qui regroupe les actifs casinotiers et hôteliers de la Société Hôtelière de la Chaîne Barrière, de la Société des Hôtels et Casino de Deauville, de Accor Casinos et de leurs filiales, Accor détient 34% de la nouvelle entité.</p> <p>Prise de participation d'Accor dans Club Méditerranée à hauteur de 28,9%.</p> <p>Accor porte sa participation dans le capital de Go Voyages de 70 à 100%.</p>
2005
<p>Ouverture du 4 000e hôtel, le Novotel Madrid Sanchinarro en Espagne.</p> <p>Lenôtre acquiert 9 boutiques Fauchon à Paris et un nouveau laboratoire de production.</p> <p>Colony Capital investit 1 milliard d'euros dans Accor et accélère son développement.</p> <p>Approche d'externalisation immobilière innovante avec la Foncière des Murs.</p> <p>Accor décide d'accélérer son développement en Chine avec Sofitel,</p> <p>Déploiement du nouveau concept MyBed chez Sofitel</p> <p>WorkLife Benefits, la filiale d'Accor Services implantée aux États-Unis depuis 1985, fusionne avec Workplace Options,</p> <p>l'une des plus importantes société de services aux salariés.</p> <p>Lancement de Ticket Alimentación Electrónico au Mexique.</p> <p>En Inde, Accor Services lance le Ticket Restaurant Plus, une carte à puce multi-applications, véritable porte-monnaie électronique.</p>
2006
<p>Accor Services acquiert la société Commuter Check Services Corporation (États-Unis).</p> <p>Novotel et Ticket Restaurant deviennent sponsors de l'Olympique lyonnais.</p> <p>Accor cède la majeure partie de sa participation dans le Club Méditerranée et conserve 6% du capital de ce dernier.</p> <p>Sofitel ouvre une nouvelle adresse sur la côte Ouest des États-Unis : le Sofitel Los Angeles.</p> <p>La Compagnie des Wagons-Lits remporte l'appel d'offres lancé par la SNCF pour la restauration à bord des TGV Est Européen.</p> <p>Accor cède sa participation dans Carlson Wagonlit Travel.</p> <p>Accor Services poursuit son développement et acquiert les sociétés Serial (Italie), RID (Inde), Calicado (Allemagne).</p> <p>Accor Services lance en France le « Ticket CESU » et le « Ticket Service » en Turquie.</p> <p>Lancement d'un plan d'expansion hôtelier en Inde avec Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule1.</p> <p>Accor renforce sa présence au Brésil en devenant l'actionnaire unique de Ticket Serviços Brasil.</p>
2007
<p>Accor prend le contrôle de 52 hôtels du réseau Dorint et consolide sa présence en Allemagne.</p> <p>Pierre & Vacances et Accor s'associent pour le développement d'un réseau européen de résidences urbaines.</p> <p>Accor cède Go Voyages.</p> <p>Frédéric Anton, chef au « Pré Catelan », géré par Lenôtre, reçoit une troisième étoile dans le guide rouge Michelin.</p> <p>Accor Services acquiert Kadéos et devient numéro un du marché des cartes et chèques cadeaux en France.</p> <p>Accor ouvre son 300ème établissement en Asie-Pacifique.</p>

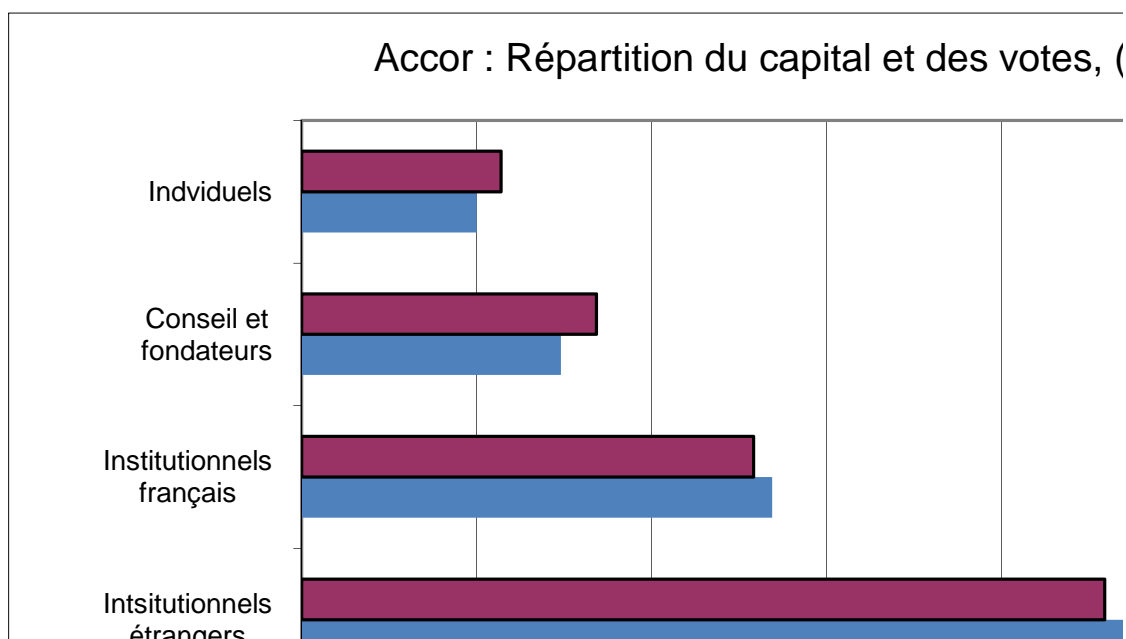
* Le co-branding est une pratique de marketing ou commerciale qui vise à promouvoir simultanément deux marques. La réunion des deux marques peut se faire sous la forme d'une création d'un produit co-brandé mélangeant deux produits à l'origine distincts (Marque de yaourt + marque chocolat, une voiture + un stylo) ou d'une publicité associant deux marques. Dans le dernier cas, les investissements publicitaires peuvent être partagés ou pris en charge par la marque demandeuse. Egalement, il peut consister en deux marques hôtelières qui « partagent » un même établissement ou un ensemble d'établissements.

En ce qui concerne le groupe Accor, il faut souligner qu'il s'agit d'une pratique largement utilisée. Par exemple, elle est utilisée en Hongrie dans son partenariat avec Dorint.

Voir sur le co-branding le travail de Juliette M. Boone (1997) : "Hotel-Restaurant Co-Branding: A Preliminary Study", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 10 1997; vol. 38: pp. 34 – 43; et celui de Cathy A. Enz (2005) : "Multibranding Strategy: The Case of Yum! Brands", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2 2005; vol. 46: pp. 85 – 91.

3 Capital et actionnariat

Le capital s'élève, au 31 décembre 2005, à 651 797 322 euros, divisé en 217 265 774 actions de 3 euros (valeur nominale), entièrement libérées et toutes de même catégorie. Les actions sont nominatives ou au porteur, au choix de l'actionnaire⁸.



Source: Accor (2006): Document de Référence, www.accor.com

Graphique 6

⁸ Une enquête demandée à Euroclear France en date du 30 décembre 2005, auprès des intermédiaires détenant au moins 200 000 actions et des détenteurs d'au moins 250 actions, a permis d'identifier 13 599 actionnaires et 77,26% du capital (72,85% des droits de vote). Par ailleurs, 2 625 actionnaires sont inscrits au nominatif au 30 décembre 2005 et représentent 14,96% du capital et 19,74% des droits de vote.

Parmi les institutionnels étrangers, les États-Unis représentent 25,9% du capital total, le Royaume-Uni 11,3%, le Canada 2,6%, la Suisse 2%, l'Allemagne 1,8%, le reste de l'Europe continentale 4% et le reste du monde 0,7%.

En 2005, l'ensemble des membres du Directoire détenait 972 406 actions au nominatif et 2 785 actions au porteur, soit un nombre total d'actions de 975 191 (0,45% du capital total) et 1 472 597 droits de vote (0,64% du total des droits de vote). Au 30 décembre 2005, 22 150 salariés détenaient 3 887 351 actions (1,79% du capital total) et 6 558 901 droits de vote (2,87% du total des droits de vote), dont 1 647 280 actions (0,76% du capital) et 3 035 493 droits de vote (1,33% du total des droits de vote) pour 21 851 d'entre eux dans le cadre de l'épargne salariale.

Détail Conseil, fondateurs et flottant				
	Nombre d'actions	Nombre des votes	% d'actions	% des votes
Caisse des dépôts et consignations	18694960	18702645	8,60%	8,19%
Fondateurs	7196300	13736199	3,31%	6,02%
Société Générale	3557260	3557260	1,64%	1,56%
BNP Paribas	1227580	2455160	0,57%	1,08%
Auto-détention et autres	1538246	12025	0,71%	0,01%
Conseil et fondateurs	32214346	38463289	14,83%	16,85%
Autres actionnaires	185051428	189860142	85,17%	83,15%
	217265774	228323431	100,00%	100,00%
Sources: Accor (2006): <i>Document de Référence</i> , www.accor.com				

Tableau 11

Évolution de la répartition du capital et des votes (2003-2005)						
	31/12/2003		31/12/2004		31/12/2005	
	% d'actions	% des votes	% d'actions	% des votes	% d'actions	% des votes
Caisse des dépôts et consignations	4,5	4,2	7,6	7,1	8,6	8,19
Fondateurs	3,7	6,6	3,5	6,3	3,31	6,02
Société Générale	2,1	1,9	1,7	1,6	1,64	1,56
BNP Paribas	0,6	1,2	0,6	1,1	0,57	1,08
Worms & Cie (IFIL)	0,6	1,2	-	-	-	-
Autres actionnaires	88,5	84,9	86,6	83,9	85,88	83,15
Sources: Accor (2006): <i>Document de Référence</i> , www.accor.com						

Tableau 12

4 Structure organisationnelle du groupe Accor

4.1 L'organisation des entreprises et la structure du groupe Accor

En France, la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques a introduit pour les sociétés à Conseil d'administration le choix entre la dissociation des fonctions de Président et de Directeur général d'une part, et le maintien de la formule de cumul de ces fonctions d'autre part. Néanmoins, les sociétés anonymes françaises ont de la sorte la faculté de choisir entre plusieurs formules d'organisation des pouvoirs de direction et de contrôle, ce qui est une situation unique dans les pays comparables.

Le Rapport Viénot I a souligné que quelles que soient la composition ou les modalités d'organisation du Conseil d'administration, ce dernier est et doit demeurer une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. La mission du Conseil d'administration est celle de définir la stratégie de l'entreprise, de désigner les mandataires sociaux chargés de la gérer dans le cadre de sa stratégie, de contrôler la gestion et veiller à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés à travers le comptes ou à l'occasion d'opérations très importantes.

Les différents Rapports Viénot ont également insisté sur l'importance du rôle des Comités spécialisés dans le bon fonctionnement des Conseils d'administration. Ces comités ne sont pas détachables du Conseil d'administration, ils en facilitent le fonctionnement et concourent efficacement à la préparation des décisions. Les Comités ne sauraient donc se substituer à la responsabilité du Conseil d'administration.

Le 9 janvier 2006, l'Assemblée générale extraordinaire du groupe Accor a adopté une modification des statuts dont les principales nouveautés sont :

- le passage d'une société à Conseil de Surveillance et Directoire à une société à Conseil d'Administration. Cette modification permet d'associer plus directement les administrateurs aux grandes décisions qui déterminent l'avenir de la société ;
- la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'Administration, fonction non-exécutive, et de Directeur général, en charge de la direction opérationnelle de l'entreprise ;
- une définition plus stricte de l'indépendance des administrateurs conforme aux recommandations du rapport Bouton⁹ ;
- un conseil désormais composé d'une majorité d'administrateurs indépendants.

Cette décision de l'Assemblée générale conduit nécessairement à un changement de modèle de gouvernance de la société. En lieu et place du régime de la société anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance en vigueur depuis 1997.

⁹ A ce sujet, voir le rapport : *Pour une meilleure gouvernance des entreprises cotées*, www.technip.com

- Le Président du Conseil d'Administration, conformément à la loi et aux statuts, préside les réunions du Conseil d'Administration, organise et dirige les travaux et réunions et veille au bon fonctionnement des organes de la société en s'assurant en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.
- Le Directeur général, conformément à la loi et aux statuts, représente la société dans ses rapports avec les tiers et est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance en son nom.
- La société est administrée par un Conseil d'Administration de dix-sept membres, qui détermine les orientations de l'activité de l'entreprise, veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent¹⁰.

Accor se conforme aux principes du gouvernement d'entreprise des sociétés cotées énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise. Particulièrement en ce qui concerne les administrateurs indépendants. Dans sa séance du 9 janvier 2006, le Conseil d'Administration a procédé à l'évaluation du caractère indépendant des administrateurs, en application des critères énoncés dans les rapports AFEP/MEDEF sur le gouvernement d'entreprise. Ainsi, sont incompatibles avec la qualification d'administrateur indépendant les situations suivantes :

- être salarié ou mandataire social de la société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide ou l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- être mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe,
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- avoir un lien familial proche avec un mandataire social ;
- avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans.

Au regard de ces critères, neuf administrateurs sur dix-sept ont été considérés comme indépendants par le Conseil d'Administration : Mme Isabelle Bouillot ainsi que MM. Philippe Camus, Aldo Cardoso, Gabriele Galateri di Genola, Roderic Lyne, Franck Riboud, Jérôme Seydoux, Theo Waigel et Serge Weinberg.

¹⁰ Statutairement, les administrateurs doivent détenir 500 actions de la société, et pour marquer l'importance que revêt leur participation effective aux réunions, il est prévu qu'une fraction correspondant à 50% du montant des jetons de présence est fonction de leur assiduité.

D'un autre côté, et conformément aux dispositions statutaires et à celles du Règlement Intérieur, MM. Paul Dubrule et Gérard Pélisson, Co-Présidents Fondateurs, assistent avec voix consultative aux séances du Conseil d'Administration, et peuvent être invités à participer aux réunions d'un Comité du Conseil.

Le nombre et la structure des Comités dépendent de chaque Conseil. Ainsi, le Comité des comptes a généralement une compétence couvrant à la fois les comptes, les risques et le suivi de l'audit interne mais, dans certaines sociétés, peuvent co-exister un Comité spécialisé chargé des comptes et un Comité d'audit plus particulièrement orienté sur le contrôle des risques. De même, le Comité des rémunérations et le Comité des nominations peuvent ne faire qu'un dans certaines sociétés. Enfin, d'autres types de Comités peuvent être créés au sein des Conseils comme le Comité stratégique.

Le Conseil d'Administration du groupe Accor bénéficie de travaux de préparation, effectués au sein des quatre Comités spécialisés institués en son sein :

1. Le Comité stratégique :

Ce comité a pour mission de préparer les délibérations du Conseil d'Administration relatives aux grandes orientations stratégiques du groupe, notamment la politique de développement et son financement, ainsi que l'examen de l'évolution du portefeuille d'activités du groupe.

Le Comité stratégique est composé de sept membres (dont trois indépendants) : M. Serge Weinberg qui en est le Président, ainsi que MM. Sébastien Bazin, Aldo Cardoso, Francis Mayer, Gilles Pélisson, Baudouin Prot et Franck Riboud.

2. Le Comité d'audit :

Ce comité a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du groupe.

Le Comité d'audit est composé de quatre membres (dont trois indépendants) : M. Aldo Cardoso qui en est le Président, ainsi que Mme Isabelle Bouillot, MM. Philippe Camus et Étienne Davignon.

3. Le Comité des engagements :

Ce comité a pour mission de formuler des recommandations au Conseil d'Administration sur les projets d'acquisition ou de cession à caractère significatif, et plus généralement sur toute opération susceptible d'affecter de façon significative le périmètre d'activité du groupe.

Le Comité des engagements est composé de quatre membres (dont un indépendant) : M. Sébastien Bazin, qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Citerne, Gabriele Galateri di Genola et Dominique Marcel.

4. Le Comité des rémunérations et des nominations :

Ce comité a pour mission, d'une part, de préparer les décisions du Conseil d'Administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et,

d'autre part, de mener les réflexions relatives à la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise au sein de la société.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de quatre membres (dont trois indépendants) : M. Jérôme Seydoux, qui en est le Président, ainsi que MM. Philippe Camus, Francis Mayer et Serge Weinberg.

Les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités sont fixées dans les statuts et, en complément, dans le Règlement intérieur.

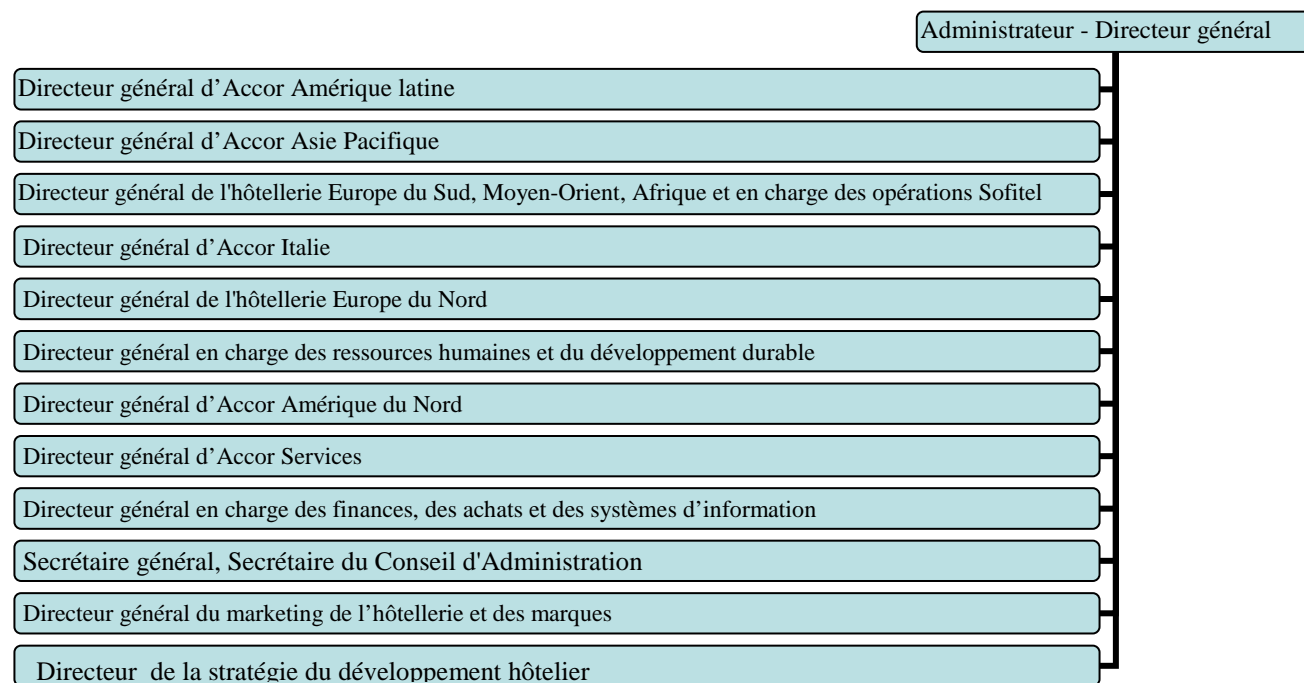
Par ailleurs, les administrateurs adhèrent aux principes de conduite définis dans une Charte de l'administrateur, qui précise notamment la portée de leurs devoirs de diligence, de réserve et de confidentialité, ainsi que les règles applicables aux opérations qu'ils réalisent sur les valeurs mobilières émises par la société.

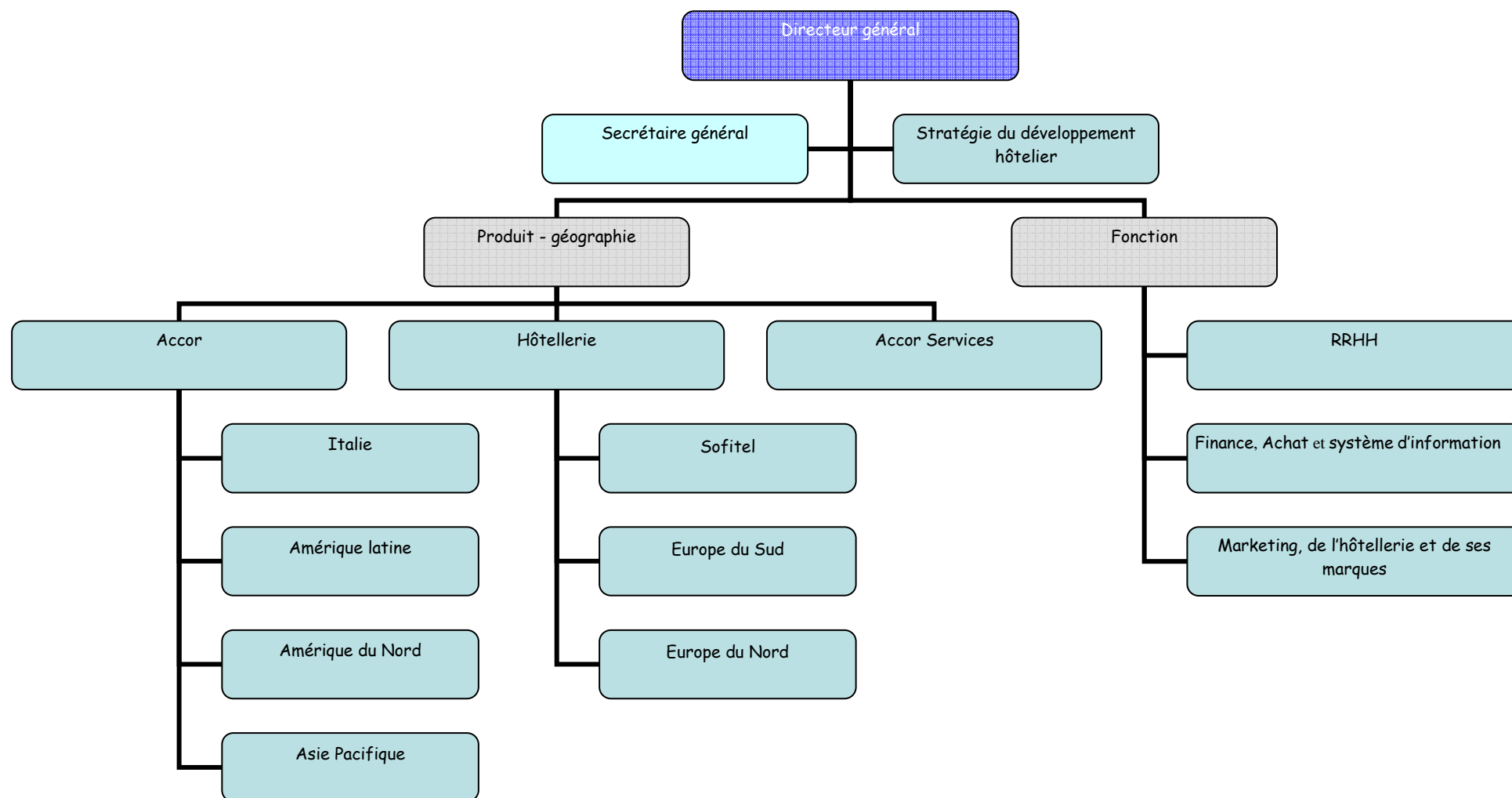
Conformément aux bonnes pratiques du gouvernement d'entreprise, il y a une évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration à l'issue de chaque exercice.

Comité exécutif

Le Comité exécutif est composé par :

- Gilles Péllisson : Directeur Général
- Philippe Adam : Directeur de la Stratégie et du Développement hôtelier
- Firmin Antonio : Directeur Général d'Accor Amérique latine
- David Baffsky : Directeur Général d'Accor Asie-Pacifique
- Yann Caillère : Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique, et en charge des opérations Sofitel
- Roberto Cusin : Directeur Général d'Accor Italie
- Michael Flaxman : Directeur Général de l'hôtellerie Europe du Nord
- Cathy Kopp : Directeur Général en charge des Ressources humaines et du Développement durable
- Georges Le Mener : Directeur Général d'Accor Amérique du Nord
- Éric Lepleux : Directeur Général du Marketing hôtellerie
- Serge Ragozin : Directeur Général d'Accor Services
- Jacques Stern : Directeur Général en charge des Finances, des Achats et des Systèmes d'information
- Pierre Todorov : Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'Administration





4.2 Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé, au moins pour moitié, d'administrateurs pouvant être qualifiés d'indépendants au sens des critères énoncés dans les rapports consolidés AFEP/MEDEF. Chaque année, préalablement à la convocation de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration procède à l'évaluation du caractère indépendant de chacun des administrateurs au regard de ces critères. Les conclusions de cette évaluation sont portées à la connaissance des actionnaires et du public dans le rapport annuel.

Conseil d'Administration : composition

En 2006, la composition du Conseil d'Administration du groupe Accor était :

- Thomas J. Barrack : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Président-Directeur général et fondateur de Colony Capital LLC.
- Sébastien Bazin : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Directeur général Europe de Colony Capital SAS.
- Isabelle Bouillot (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Consultante, administrateur de sociétés.
- Philippe Camus (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Co-gérant du groupe Lagardère depuis 1998.
- Aldo Cardoso (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Administrateur de sociétés.
- Philippe Citerne : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Administrateur, Directeur général délégué de la Société Générale.
- Étienne Davignon : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Vice-Président de Suez-Tractebel.
- Gabriele Galateri Di Genola (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Président de Mediobanca S.p.A.
- Sir Roderic Lyne (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Ancien ambassadeur du Royaume-Uni.
- Dominique Marcel : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Directeur des finances et de la Stratégie et membre du Comité de direction de la Caisse des dépôts et des consignations.
- Francis Mayer : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Directeur général de la Caisse des dépôts et consignations.
- Gilles Pélisson : Administrateur, Directeur général d'Accor depuis le 9 janvier 2006.

Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008.

- Baudouin Prot : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Administrateur, Directeur général de BNP-Paribas depuis 2000.
- Franck Riboud (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Président-Directeur général de Danone.
- Jérôme Seydoux (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Président et membre du Conseil de direction de Pathé S.A.S.
- Theo Waigel (*) : Administrateur depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Ancien Ministre des finances d'Allemagne (de 1989 à 1998).
- Serge Weinberg (*) : Président du Conseil d'Administration depuis le 9 janvier 2006. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2008. Président Directeur-général de Weinberg Capital Partners.
- Pierre Todorov : Secrétaire

(*) Administrateurs considérés comme indépendants par le Conseil d'Administration.

4.2.1 Compétences du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délibère sur toutes les questions relevant de ses attributions légales et réglementaires. En outre, le Conseil d'Administration :

- 1) Approuve le budget annuel et le plan pluriannuel présentés par le Directeur général.
- 2) Examine dans leur ensemble les orientations stratégiques du groupe, au moins une fois par an conformément aux dispositions de l'article 2 du présent Règlement, et les arrête.
- 3) Approuve préalablement les décisions suivantes du Directeur général :
 - a) tout engagement financier (immédiat ou différé) d'un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération, étant précisé que sont considérés comme « engagements financiers » :
 - i) les opérations d'acquisition ou de cession, d'actifs ou de participations (même minoritaires) dans des sociétés, le montant à retenir pour la détermination du montant de l'engagement étant alors celui de la valeur d'entreprise,
 - ii) les investissements directs en propriété (création d'une activité/construction, rénovation ou extension d'un hôtel/ investissement de développement technologique),
 - iii) les investissements locatifs (la détermination du montant de l'engagement correspondant alors à la valeur de marché de l'actif pris en location),
 - iv) les contrats de management hôtelier avec minimum garanti,
 - v) les prêts et augmentations de capital dans des sociétés non détenues majoritairement (en capital et en droits de vote) par la Société ou une de ses filiales ;

- b) toute opération, quel qu'en soit le montant, susceptible d'affecter la stratégie du groupe, ou de modifier de façon significative son périmètre (en particulier l'entrée ou la sortie d'un métier) ;
 - c) la réalisation d'opérations de financement effectuées au moyen de lignes bancaires bilatérales ou syndiquées d'un montant supérieur (en une ou plusieurs fois) à 2 milliards d'euros (ou d'une durée supérieure à 15 ans quel qu'en soit le montant), étant précisé (i) que le Conseil d'Administration est informé a posteriori par le Directeur général des opérations d'un montant inférieur à 2 milliards d'euros et (ii) que l'approbation préalable du Conseil n'est pas requise dans le cas d'emprunts d'une durée inférieure à 1 an ;
 - d) toute opération sur les actions de la Société effectuée en application de l'article L. 225-209 du Code de commerce, dès lors qu'elle porte sur un montant supérieur à 1 million d'actions (par opération) et dans la limite de 2 millions d'actions par an.
- 4) Peut autoriser l'octroi, par le Directeur général, de cautions, avals et garanties au nom de la Société dans la limite du montant de 1 milliard d'euros par an, étant précisé d'une part que, conformément aux statuts de la Société, la durée de validité de cette autorisation est d'un an, et d'autre part, que le Directeur général rend compte annuellement au Conseil d'Administration du montant et de la nature des cautions, avals et garanties qu'il a donnés en vertu de cette autorisation.
- 5) Délibère préalablement sur les modifications des structures de direction du groupe et est informé des principales modifications de son organisation.

4.3 Comités du Conseil d'Administration

Les Comités permanents du Conseil sont au nombre de quatre :

- le Comité stratégique ;
- le Comité d'audit ;
- le Comité des engagements ;
- le Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration peut également créer un ou plusieurs Comités *ad hoc*.¹¹

Chaque Comité peut, par l'intermédiaire de son Président, demander à être consulté sur les affaires relevant de sa compétence qui ne lui auraient pas été soumises. Il appartient à chaque Comité d'examiner périodiquement ses règles de fonctionnement en vue de proposer le cas échéant au Conseil les aménagements qui lui paraîtraient nécessaires. Les Comités du Conseil n'ont pas de pouvoir propre de décision.

¹¹ La présidence de chaque Comité est assurée par un de ses membres, désigné par le Conseil d'administration, sur proposition du Président du Conseil d'administration, ou le cas échéant, d'un vice-Président. Le secrétariat de chaque Comité est assuré par une personne (qui peut ne pas être membre du Comité) désignée par le Président du Comité.

4.3.1 Le Comité stratégique

Le Comité stratégique a pour mission de préparer les délibérations du Conseil relatives aux grandes orientations stratégiques du groupe – notamment, la politique de développement et son financement ainsi que l'examen de l'évolution du portefeuille d'activités du groupe.

Il peut également être saisi par le Conseil de toute question stratégique importante, même si elle n'appelle pas de délibération immédiate du Conseil d'administration. À ce titre, Il prépare la réunion annuelle du Conseil consacrée à la revue stratégique des activités du groupe.

Le Comité stratégique est composé de 7 membres dont le Président du Conseil d'Administration et, s'il est administrateur, le Directeur général. Il est présidé par un administrateur indépendant.¹²

4.3.2 Le Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour mission de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et des comptes sociaux et de vérifier que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent la qualité et l'exhaustivité de l'information financière ainsi que la maîtrise de l'exposition aux risques du groupe. À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- Il examine les comptes consolidés semestriels et annuels, ainsi que les comptes sociaux annuels, préalablement à leur examen par le Conseil d'Administration. À cette occasion il examine les projets de communiqués de presse et d'avis financier relatifs aux comptes destinés à être publiés par la Société ;
- Il examine le périmètre de consolidation du groupe, et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- Il examine l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- Il s'assure de la performance du système de contrôle interne mis en place au sein du groupe, et examine à cette fin les méthodes d'identification des risques et les principes d'organisation et de fonctionnement de la direction de l'Audit interne. Il est également informé du programme de travail et d'une synthèse périodique des missions réalisées par la Direction de l'Audit interne ;
- Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux Comptes et les conclusions de leurs diligences. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux Comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux, et sur les options comptables retenues ;

¹² Sur l'invitation du Président du Comité stratégique, les co-Présidents Fondateurs participent avec voix consultative aux travaux du Comité. Les convocations aux réunions sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour.

- Lors du renouvellement des mandats des Commissaires aux Comptes, il conduit la procédure de sélection en prenant connaissance des offres des différents cabinets pressentis, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal et soumet au Conseil d'Administration sous forme de recommandation le résultat de cette sélection ;
- Il valide, au regard des dispositions légales ou réglementaires applicables, les catégories de travaux accessoires directement liés à leur mission de contrôle légal susceptibles d'être confiés aux Commissaires aux Comptes ainsi qu'à leur réseau ;
- Il se fait communiquer, à la clôture de chaque exercice, le montant, et la répartition détaillée par catégorie de missions, des honoraires versés par les sociétés du groupe aux Commissaires aux Comptes et à leur réseau au cours de l'exercice, et en rend compte au Conseil d'Administration auquel il fait part de son appréciation sur l'indépendance des Commissaires aux Comptes.

Le Comité d'audit est composé de 3 à 5 membres possédant les connaissances techniques nécessaires à leur devoir de diligence, dont au moins deux tiers d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.¹³

Le Comité d'audit a la faculté d'auditionner les Commissaires aux Comptes en dehors de la présence des mandataires sociaux et/ou du Directeur financier après information préalable du Président du Conseil d'Administration, qui en informe le Directeur général.

4.3.3 Le Comité des engagements

Le Comité des engagements est composé de 5 membres. Les réunions du Comité des engagements peuvent être convoquées à tout moment, par écrit ou oralement, par son Président ou par le Président du Conseil d'Administration. Les recommandations émises par le Comité des engagements sont votées à la majorité simple. Le Comité des engagements a pour mission de préparer les réunions du Conseil d'Administration et d'émettre des recommandations à l'attention du Conseil d'Administration sur les points suivants :

- toute opération susceptible d'affecter de façon substantielle le périmètre d'activité du groupe ;
- tout projet d'investissement, acquisition ou cession (i) d'actifs dans le cours normal des affaires (i.e., activités hôtelières) du groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 300 millions d'euros, y compris les enseignes hôtelières majeures de la Société ou (ii) d'actifs en dehors du cours normal des affaires du groupe, dont le prix ou la valeur d'entreprise excéderait 100 millions d'euros, étant précisé que la notion

¹³ Le Comité d'audit tient au moins 3 réunions par an, dont une est consacrée à la revue des performances du système de contrôle interne, et à laquelle participe le Directeur de l'Audit interne.

de cours normal des affaires vise les opérations relatives à la construction d'hôtels, ou à l'acquisition ou la cession d'hôtels à l'unité ;

- toute fusion, scission ou apport partiel d'actif de la Société ;
- toute modification de l'objet social de la Société ;
- toute Transaction similaire¹⁴ (i) dont les conditions financières seraient globalement plus favorables à la personne ou au groupe de personnes, dénommées au bénéfice desquelles les titres sont émis, que celles des obligations convertibles et des obligations remboursables souscrites par ColTime SARL.

4.3.4 Le Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations a pour mission d'une part de préparer les décisions du Conseil d'Administration relatives à la rémunération des mandataires sociaux et à la politique d'attribution d'options de souscription et/ou d'achat d'actions (ainsi que, le cas échéant, la politique d'attribution d'actions gratuites) et d'autre part de préparer l'évolution de la composition des instances dirigeantes de la Société.

À cet effet, il exerce en particulier les tâches suivantes :

- Il formule des recommandations, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, quant au plan de succession des mandataires sociaux et à la sélection de nouveaux administrateurs. Dans le processus de sélection des candidats aux fonctions d'administrateur, le Comité prend en compte l'équilibre souhaitable de la composition du Conseil, veille à ce que chaque administrateur pressenti possède les qualités et la disponibilité requises, et s'assure que les administrateurs représentent un éventail d'expériences et de compétences permettant au Conseil d'Administration de remplir efficacement ses missions avec l'objectivité et l'indépendance nécessaire tant par rapport à la Direction générale que par rapport à un actionnaire ou un groupe d'actionnaires particulier ;
- Il étudie et formule des propositions quant à la rémunération des mandataires sociaux, tant en ce qui concerne la part fixe que la part variable de ladite rémunération, l'attribution à leur profit d'options de souscription ou d'achat d'actions par toute société du groupe, l'attribution d'actions gratuites, toutes dispositions relatives à leurs retraites, et tous autres avantages de toute nature ;
- Il définit et met en œuvre les règles de fixation de la part variable de la rémunération des mandataires sociaux en veillant à la cohérence de ces règles avec l'évaluation faite annuellement des performances des mandataires sociaux et avec la stratégie à moyen terme du groupe ;

¹⁴ « Transaction similaire » désigne toute émission par la Société, directement ou indirectement d'obligations (à l'exclusion de l'émission d'obligations à laquelle n'est associé aucun droit de gouvernance d'entreprise) de titres de capital ou de titres donnant accès au capital réservé à une personne ou un groupe de personnes dénommées (à l'exclusion en tant que de besoin des émissions de titres réservées à des salariés ou dirigeants du groupe) en contrepartie d'un paiement en numéraire.

- Il donne au Conseil un avis sur la politique générale d'attribution des options de souscription et/ou d'achat d'actions et sur le ou les plans proposés par le Directeur général ;
- Il est informé de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux de la Société et d'autres sociétés du groupe et examine la cohérence de cette politique ;
- Il formule une recommandation au Conseil sur le montant global des jetons de présence des administrateurs qui est proposé à l'Assemblée Générale de la Société. Il propose au Conseil des règles de répartition de ces jetons de présence et les montants individuels des versements à effectuer à ce titre aux administrateurs, en tenant compte, conformément à l'article 7 du présent règlement, de leur assiduité au Conseil et dans les Comités :
 - Il examine la politique et les projets proposés par le Directeur général en matière d'augmentation de capital réservée aux salariés ;
 - Il examine les couvertures d'assurance mises en place par la Société en matière de responsabilité civile des mandataires sociaux ;
 - Il approuve l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération des mandataires sociaux et sur les principes et modalités qui guident la fixation de la rémunération de ces dirigeants, ainsi que sur l'attribution et l'exercice d'options de souscription ou d'achat d'actions par ces derniers ;
 - Il est chargé, en liaison avec le Président du Conseil d'Administration, de formuler des propositions sur la mise en œuvre des principes du gouvernement d'entreprise et en particulier de préparer l'évaluation des travaux du Conseil ;
 - Il examine régulièrement la situation des administrateurs au regard des critères d'indépendance définis par le Conseil et formule des recommandations s'il apparaît nécessaire de revoir la qualification des administrateurs.

Le Comité des rémunérations et des nominations est composé de 3 à 5 membres, dont une majorité d'administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil d'Administration. Il est présidé par un administrateur indépendant.¹⁵

4.4 Secrétaire du Conseil d'Administration

Conformément aux statuts, le Conseil d'Administration nomme un secrétaire, qui peut être choisi en dehors de ses membres. Le Secrétaire du Conseil a pour mission de procéder à la convocation des réunions du Conseil d'Administration sur mandat du

¹⁵ Le Comité des rémunérations et des nominations tient au moins 3 réunions par an. Les convocations sont adressées par le Président du Comité, accompagnées d'un ordre du jour. Le Directeur Général peut, à la demande du Président du Comité, assister aux réunions sur les points de l'ordre du jour qui ne le concernent pas.

Président et d'établir les projets de procès-verbaux des réunions du Conseil d'Administration, qui sont soumis à l'approbation de celui-ci.

Il est chargé de l'envoi des documents de travail aux administrateurs dans les conditions prévues à l'article 3 du présent Règlement intérieur, et se tient plus généralement à la disposition des administrateurs pour toute demande d'information concernant leurs droits et obligations, le fonctionnement du Conseil ou la vie de la Société. Il est également chargé de conserver et tenir à jour les déclarations sur l'honneur visant à la prévention des conflits d'intérêts prévus à l'article 3 de la charte de l'administrateur.

Enfin, à la demande du Président du Conseil d'Administration, ou des Présidents des Comités, le Secrétaire du Conseil assiste, en tant que de besoin, aux réunions des Comités et peut être chargé d'adresser des documents de travail aux membres des Comités.

5 Les relations mère-filiales

La société Accor SA est propriétaire des marques Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Etap Hôtel, Formule 1 et Ticket Restaurant. Elle possède des fonds de commerce hôteliers et détient des contrats de gestion et de franchise hôteliers. Tous les établissements que la société Accor exploitait en direct avant le 1^{er} janvier 1999, ont été donnés en location-gérance à plusieurs de ses filiales créées en France à cet effet. Les fonds de commerce qu'elle possède, soit 63 hôtels Novotel, 3 Mercure, 2 Ibis, les ensembles de Quiberon et d'Oléron et 4 autres hôtels Thalassa, sont en contrats de location-gérance. Seuls 3 hôtels restent en exploitation directe : Mercure Paris Bercy, Mercure Paris Étoile et Novotel Lille Flandre.

Accor SA fournit des prestations aux sociétés rattachées au groupe en matière d'informatique, d'achats, de gestion et de garanties de trésorerie, de mise à disposition de personnel, de conseils divers, de publicité et de marketing.

Accor détient environ 240 participations à 50% et plus. Les participations les plus importantes en valeurs sont : CIWLT (1 149 millions d'euros) :

- CIWLT (Compagnie internationale des Wagons-Lits et du Tourisme) est une société belge qui exploite les services à bord des trains en Europe, directement ou à travers ses filiales, et possède 50% de la société CWT Holdings BV, holding des agences de voyages Carlson Wagonlit Travel.

En 2005, son chiffre d'affaires a été de 142 millions d'euros (137 millions d'euros en 2004). Son résultat net ressort à 12,5 millions d'euros (estimation du 22 février 2006) contre un résultat définitif 2004 de -19,4 millions d'euros. En 2005, CIWLT a versé à Accor 12,1 millions d'euros de dividendes.

- IBL (1 052 millions d'euros) : IBL détient 37,9% d'Accor Lodging North America, société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Elle n'a pas d'autre activité. Son résultat varie principalement en fonction des produits financiers qu'elle encaisse et des dividendes éventuels de sa filiale. En 2005 comme en 2004, elle n'a reçu aucun dividende. Le résultat net s'est établi en 2005 à 3,7 millions d'euros contre 3,5 millions d'euros en 2004. En 2005, IBL a versé 3,5 millions

d'euros de dividendes à Accor. En 2004, IBL avait versé 4,0 millions d'euros de dividendes à Accor.

- Accor Lodging North America (984 millions d'euros) : société holding des activités hôtelières aux États-Unis. Cette société a fait l'objet d'une forte augmentation de capital fin décembre 2003 et d'une autre en 2004 afin de lui permettre de faire face à ses développements, de rembourser ses emprunts et de réduire ses frais financiers. Son résultat 2005 est à l'équilibre, comme en 2004, les filiales n'ayant pas versé de dividendes.

En 2005, la division hôtelière Accor Lodging North America (ALNA) a réalisé un chiffre d'affaires total de 1,5 milliard de dollars, en hausse de 5,3% par rapport à 2004, dans un contexte de forte reprise de l'activité hôtelière aux États-Unis.

Accor Lodging North America détient entre autres 98,3% d'Accor Services North America.

- Accor Services France (412 millions d'euros) : en 2005, le volume d'émission d'Accor Services France a progressé de 4% par rapport à 2004 bénéficiant du relèvement du plafond d'exonération de charges sociales sur le titre restaurant. Au 31 décembre 2005, le chiffre d'affaires HT s'établit à 57,1 millions d'euros en progression de 3,6% par rapport à 2004. En 2005, le résultat courant avant impôt s'établit à 28,6 millions d'euros contre 28,4 millions d'euros en 2004 en raison de la poursuite de la baisse du taux moyen de placement d'une part et après prise en compte d'une provision pour vols d'autre part. Le bénéfice net représente 18,6 millions d'euros contre 17,2 millions en 2004. En 2005, Accor Services France a versé 16,2 millions d'euros de dividendes à Accor. En 2004, Accor Services France avait versé à Accor 17,2 millions d'euros.
- Accor Hôtel Belgium, qui a absorbé Cobefin en 2004, est une société holding belge qui, avec ses filiales, exploite les hôtels de Belgique, détient une participation de 1,42% dans Compass, 99,9% dans Accor Asia et 74,5% de la société AAPC, société mère des activités hôtelières en Australie. Le résultat net d'Accor Hôtel Belgium en 2005 est une perte de 40,5 millions d'euros après des dotations aux provisions pour titres (principalement Compass) de 50 millions d'euros. En 2005, Accor Hôtel Belgium n'a pas distribué de dividendes.

6 Les partenariats chez Accor et la stratégie de développement du groupe Accor

Accor est une entreprise d'origine française, mais dont le capital et l'activité se sont largement internationalisés. L'implantation internationale du groupe s'est faite sur ses différents métiers :

- Premier hôtelier européen, et l'un des quatre premiers mondiaux, son réseau de 4 000 établissements couvre tous les segments du marché, de l'économique au luxe, pour les clientèles d'affaires et de loisirs, sur les cinq continents.

Les activités hôtelières du groupe sont réparties de manière équilibrée sur les cinq continents. Le groupe réalise environ le tiers de son chiffre d'affaires et de ses résultats en France.

- Les services constituent son second grand métier international, avec en particulier son produit phare qu'est le Ticket Restaurant, mais aussi de nombreuses autres prestations dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des programmes sociaux, pour les entreprises ou les collectivités.
- Des activités complémentaires viennent enrichir son offre dans le domaine du tourisme et du voyage (les agences de voyage, avec Carlson Wagonlit Travel, la restauration avec Lenôtre et la Compagnie des Wagons Lits, les Casinos dont l'activité doit prochainement fusionner avec le groupe Lucien Barrière, etc.).

Le réseau hôtelier du groupe Accor est constitué d'établissements dont les modes de gestion varient selon le pays d'implantation : si le groupe est propriétaire ou locataire de 60% d'entre eux environ, les 40% restants font l'objet de contrats de gestion ou de franchise. De ce fait, c'est par le dialogue et la persuasion que les membres du réseau adhèrent aux choix stratégiques de l'entreprise.

Cependant l'essentialité du modèle de partenariat va au-delà des rapports avec les membres du réseau, car c'est surtout sa politique de partenariat avec d'autres entreprises qui constitue l'originalité du modèle de développement d'Accor : le groupe a depuis toujours privilégié les accords de partenariat, qu'il s'agisse pour lui de s'implanter dans un pays donné, de renforcer sa notoriété, de conquérir et de fidéliser sa clientèle, ou de mettre en œuvre sa politique environnementale et sociétale. Les synergies ainsi réalisées ont constitué le principal levier de son développement en France et dans le monde.

6.1 Les modes d'organisation partenariale chez Accor

Si, chez Accor, les orientations stratégiques sont promues par le Siège, leur mise en œuvre est décentralisée dans les pays et adaptée aux différents modèles de gestion et de développement (filiale, participation, contrat de management, franchise).

En France, une formule un peu particulière et appliquée jusque dans un passé récent par le groupe Accor a été, surtout dans le cadre de l'hôtellerie économique, celle de la *gérance mandat*. L'entrepreneur crée une SARL de petite taille pour l'exploitation d'un hôtel et est rémunéré par un pourcentage du chiffre d'affaires. Accor est l'un des rares groupes hôteliers à assurer ainsi son développement par des modes de gestion variés, ce qui constitue une de ses forces.

Une autre caractéristique originale de la politique de partenariat du groupe Accor réside dans le choix effectué de *s'associer à d'autres grands groupes présents dans les pays où il cherche à développer son activité*. Ce choix s'explique, d'une part, parce que cette forme de partenariat produit un effet de levier efficace pour le développement du réseau ; d'autre part, parce qu'il est plus fiable de s'appuyer sur un acteur local qui connaît bien le pays d'implantation, la législation applicable et les caractéristiques du marché concerné. Parfois, cette modalité d'implantation donne lieu à des regroupements d'entreprises qui peuvent être illustrés par trois exemples à l'international.

D'abord, l'exemple de la Hongrie. Après la guerre du Golfe, Accor a connu la crise qui a frappé tout le secteur hôtelier. Cependant, Accor ne voulait pas renoncer à sa stratégie de développement international. Il a donc procédé à la signature d'un partenariat en Europe centrale avec Pannonia, ancienne propriété de l'État hongrois et leader sur le marché national. Accor y a pris une participation minoritaire aux côtés d'autres investisseurs partenaires afin de soutenir le développement de cette société en Europe centrale, à partir de 1992. Accor s'est présenté, non comme une entreprise conquérante, qui allait, du jour au lendemain, bouleverser de fond en comble les méthodes et procéder à de vastes remaniements dans le personnel de management, mais comme un opérateur industriel, soucieux de partager son expertise et son savoir-faire avec les responsables locaux, qui, pour la plupart, ont conservé leurs fonctions. Le groupe Accor a choisi de n'envoyer que cinq experts français pour les encadrer. Dix années plus tard, Pannonia est devenue une société du groupe à part entière, son ancien président est toujours à la tête de la filiale hongroise et ce réseau s'est développé de plus de 30%. Néanmoins, le développement actuel du groupe Accor en Hongrie ne concerne que l'hôtellerie et seulement trois de ses marques : Novotel, Mercure et Ibis.

Deuxième exemple, l'Allemagne. En 2003, Accor avait pris une participation minoritaire dans la société allemande Dorint, leader dans son pays pour l'hôtellerie 3 et 4 étoiles. Cette société avait mené une politique de développement très agressive avant les événements du 11 septembre 2001. Cependant, les marchés hôteliers ont subi une importante crise due aux attentats et le marché allemand n'était pas favorable. La société Dorint s'est trouvée dans une situation proche du dépôt de bilan et elle s'est mise à la recherche d'un partenaire. Dans ce contexte, Accor a été choisi parmi d'autres candidats même si le groupe était déjà présent en Allemagne avec 300 établissements. Le partenariat a commencé sous la forme d'une association, une modalité qui a permis de mener une politique originale de co-branding sur certains hôtels.

Ces deux exemples montrent la stratégie mise en place par le groupe Accor pour développer efficacement un réseau hors France, notamment en Europe, avec des moyens financiers relativement limités.

D'un autre côté, la stratégie d'implantation en Chine montre des caractéristiques particulières et adaptées au marché chinois. Toutes les estimations prévoient qu'un million de Chinois viendront visiter la France en 2008, contre 400 000 en 2004. Pour conquérir cette clientèle, selon Accor, il est nécessaire de mettre en œuvre une stratégie de développement des enseignes en Chine même. Pour cela, Accor a décidé de créer deux joint-ventures avec des sociétés hôtelières chinoises, l'une à Pékin, l'autre à Shanghai. C'est ainsi que le réseau en Chine compte actuellement 30 établissements, et que le groupe Accor a prévu élargir l'offre au-delà d'une cinquantaine dans un délai de deux ans. D'un autre côté, Accor avait créé, en 2000, un joint-venture avec le Beijing Tourism Group et a également signé plusieurs partenariats avec des entreprises locales telles que Jin Jiang international Management et Air China.¹⁶

Au-delà de ces expériences, Accor a également développé une politique de partenariat spécifique pour accroître son chiffre d'affaires. La fidélisation des clients est

¹⁶ L'image du groupe est marquée par son engagement culturel en Chine : en partenariat avec l'UNESCO, Accor travaille depuis 1999 sur le projet de restauration du Palais du Prince Gong (Gong Wangfu) situé au Nord de la Cité interdite. Le groupe parvient à maintenir une image de marque homogène sur tous les marchés grâce à une forte stratégie de communication.

un enjeu important dans le secteur de l'hôtellerie, car les clients sont extrêmement volatiles dans ce secteur. La gestion d'un programme de fidélisation est par ailleurs très coûteuse. Accor a donc cherché à nouer des partenariats, avec des sociétés dont la clientèle présente des caractéristiques voisines de la sienne. C'est pourquoi il s'est rapproché de Bouygues Télécom et de Total afin de partager le coût de ce programme de fidélisation. Deux ans plus tard, ils ont accru le chiffre d'affaires par porteur de carte ainsi que le nombre de porteurs (plus de 180 000 clients).

Dans le secteur du voyage aérien, qui est lié à l'hôtellerie, Accor a également passé des accords avec de grands transporteurs, surtout Air France. De véritables synergies industrielles ont été créées entre les deux groupes. Ils partagent ainsi des centres d'appel à Montréal et à Sydney : un client peut réserver simultanément son billet d'avion et sa chambre d'hôtel par téléphone. Ce partenariat joue aussi en situation d'urgence. Accor dispose d'un guichet à l'aéroport de Roissy, qui permet à Air France de réserver le jour même des chambres dans les établissements Accor pour ses passagers dont l'avion est immobilisé pour une raison ou pour une autre. La formule est avantageuse pour Accor comme pour Air France, dont les clients bénéficient ainsi d'une garantie d'hébergement de qualité.

L'offre « Train+Hôtel » mise au point dans le cadre du partenariat avec la SNCF s'inscrit dans la même logique de réciprocité : la réservation s'effectue lors de l'achat du billet de train, dans tout le réseau SNCF, dont les clients bénéficient de conditions préférentielles.

Accor a également mis l'accent sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le wi-fi est en plein essor et France Télécom recherchait justement un partenaire pour lui octroyer rapidement une visibilité conséquente. Accor a signé un accord pour que, en moins de deux ans, 1 250 hôtels en France, en Grande-Bretagne et en Belgique soient intégralement équipés du wi-fi. Il a développé un partenariat du même type avec un autre opérateur aux États-Unis.

Enfin, Accor a signé des accords de partenariat dans le domaine du développement durable ; en matière d'environnement, avec des sociétés ou des organismes tels qu'EDF ou l'ADEME, mais aussi dans le domaine sociétal : avec la Croix-Rouge, dont Accor a soutenu la campagne de sensibilisation aux « gestes qui sauvent », et Accor aide l'ONG « Plan international » qui favorise le parrainage des enfants dans les pays en voie de développement.

Pour résumer, la stratégie de partenariat d'Accor est fondée sur les quatre piliers suivants :

- La recherche d'effets de leviers financiers ;
- La création de valeur pour le client ;
- L'optimisation industrielle dans le cadre d'innovations produit ;
- Le développement durable.

Chapitre 4

Activité et stratégie hôtelière du groupe Accor

1 Introduction

2 Activités et périmètre

Le groupe Accor est ancré sur ses deux métiers mondiaux : l'hôtellerie et les services. Dans l'hôtellerie, le groupe poursuit une politique de gestion d'actifs. D'abord, le développement des marques via un marketing renforcé et une recherche d'innovation réaffirmée. Ensuite, le groupe mène une campagne de présence dans les différents segments et niches de marché. Depuis longtemps, Accor a manifesté la volonté de profiter des synergies qu'une telle multi-production peut apporter à l'ensemble du groupe. Une telle politique de gestion d'actifs s'oriente vers quatre nouveaux axes.

Premier axe.- Tout d'abord, le fait de devenir un groupe multimarque permet un ensemble d'avantages compétitifs grâce notamment à :

a) L'obtention des économies d'échelle dans les achats, la commercialisation et la gestion d'actifs physiques et humains.

b) L'obtention de la taille minimale permettant de surmonter certaines barrières d'entrée. Les barrières d'entrée dans le business de l'hôtellerie sont de différente nature (*supra*). Les barrières financières sont entamées grâce à la grande dimension ou à la mise en place de modalités de gestion nouvelles qui modèrent les besoins de financement. Mais également et au-delà des nécessités de ressources financières, les chaînes hôtelières requièrent une taille pour développer soit certaines activités soit mener à bien des procédures organisationnelles ou technologiques essentielles à la réussite de la stratégie et de son efficacité. Par exemple, dans l'état actuel de la gestion hôtelière, la mise en place des systèmes de commercialisation et de réservations, de centrales d'achat, de Portail d'Internet, sont fortement dépendants de la taille de l'opérateur¹⁷.

c) L'image de marque et son exploitation commerciale réussie sont à rapporter à la dimension de la chaîne hôtelière. Ainsi la mise en place d'une politique de qualification des produits, de recherche, d'analyse des besoins et demande du marché, et d'adaptation des produits, exige des ressources matérielles et immatérielles que les petits établissements ne sont pas en mesure d'assurer.

Néanmoins, lorsqu'une entreprise telle qu'Accor, utilise une stratégie multimarque, elle est obligée d'établir les mécanismes nécessaires pour empêcher que les marques économiques tirent vers elles les marques les plus réputées. En effet, lorsqu'un groupe hôtelier se positionne au même moment dans différentes niches de marché, il espère que les marques les plus réputées arrosent les autres marques du groupe.

¹⁷ Pour les groupes hôteliers espagnols, voir Adesis (2006) : *Posicionamiento optimizado en buscadores. Estudio del sector hotelero español*, www.espaciopyme.com

Deuxième axe.- Le deuxième axe concerne le développement des réseaux sur les cinq continents, en particulier dans les pays émergents. Dans le chapitre précédent nous avons montré l'importance que le groupe Accor accorde à sa présence en Chine. Étant donné l'état actuel de mondialisation de l'économie et des activités touristiques¹⁸, l'internationalisation des activités est devenue une nécessité pour les entreprises qui ont la vocation de devenir des leaders mondiaux. Accor a adhéré à cette approche et le groupe a mis ses actifs au service d'une stratégie de multi-présence géographique. Il faut noter que la mondialisation économique et touristique elle-même encourage l'internationalisation et ensuite, que pour rester en place sur le terrain il faut remporter des positions. Par ailleurs, les taux de croissance économique sont assez différents dans les diverses régions économiques : très faibles ou modérés dans les économies fortement développées, et très forts dans les économies émergentes. En effet, il y a une forte corrélation entre les résultats économiques des entreprises et la croissance économique des pays¹⁹. Encore, pour répondre à la volatilité et aux risques d'une économie mondialisée où la concurrence s'est fortement resserrée, la multi-présence géographique devient un mécanisme de protection et de réduction de risque de crise d'un marché. Néanmoins, il faut souligner les rapports qui existent entre les risques spécifiques de chacune des régions ou marchés et les modalités d'entrée utilisées par les entreprises hôtelières²⁰.

Troisième axe.- Le groupe Accor s'est fixé comme objectif d'améliorer les marges opérationnelles en Europe et aux États-Unis ; c'est-à-dire les marchés où la croissance de l'activité est la plus faible et la concurrence la plus forte. Un moyen fort pour y parvenir est la cession d'actifs. Ainsi, le groupe hôtelier français vient d'annoncer en mars 2007, la cession de soixante-douze hôtels en Allemagne et dix-neuf aux Pays-Bas à la société immobilière Moor Park Real Estate pour un montant de 863 millions d'euros. Une décision qui signifie une continuation dans sa politique d'externalisation de ses actifs immobiliers. Dans ce cas, il s'agit de la vente des 91 établissements Novotel, Mercure, Ibis et Etap en Allemagne et aux Pays-Bas à Moor Park Real Estate, un acteur très présent sur le secteur immobilier allemand.

Cependant, Accor continuera à gérer l'hôtellerie, car le protocole d'accord prévoit un contrat de location des bâtiments par le groupe Accor pour une durée de douze ans, renouvelables six fois²¹. Un partenariat de long terme qui permettra à Accor d'accélérer son programme d'expansion en Allemagne et aux Pays-Bas.

Avec cette opération, le groupe hôtelier confirme sa politique d'externalisation de ses actifs déjà annoncée en février 2007 avec la cession de trente établissements hôteliers Ibis et Novotel au Royaume-Uni au groupe immobilier Land Securities, pour

¹⁸ Voir les chapitres 2 et 3 de ce travail (*supra*).

¹⁹ Pour les résultats économiques du groupe Accor, voir paragraphe 0 de ce chapitre (*infra*).

²⁰ Voir, CHEN, H. y HU, M. (2002), «An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance », *International Business Review* vol. 11, n° 2, pp. 193-210.

²¹ La transaction prévoit également un programme de rénovation de 43 millions d'euros à la charge du nouveau propriétaire, ce qui permet à l'hôtelier de réduire son endettement net à hauteur de 612 millions d'euros dont 215 millions d'impact de trésorerie. Selon Accor, l'opération est neutre au niveau de l'excédent brut d'exploitation et aura un impact positif de l'ordre de 5 millions d'euros sur le résultat avant impôt 2007 et 10 millions dans l'ensemble de l'année.

711 millions d'euros. Les termes du protocole d'accord étaient similaires à celui qui vient d'être signé en Allemagne.²²

En 2006, c'est 64 hôtels et 3 instituts de thalassothérapie en France et en Belgique que le groupe a cédé à la Foncière des Murs pour 462 millions d'euros. Le groupe poursuit ainsi sa stratégie de gestion d'actifs qui vise à réduire la volatilité des résultats et se concentre sur son cœur de métier, l'exploitation hôtelière.

Dans le cadre de la même politique de gestion d'actifs, Accor a également cédé six hôtels Sofitel aux États-Unis, pour un montant de 370 millions de dollars, à une joint-venture composée de GEM Realty Capital (société d'investissement immobilier basée à Chicago), Whitehall Street Global Real Estate Limited Partnership 2005 (une famille de fonds d'investissements immobiliers gérée par Goldman Sachs) et Accor (à concurrence de 25%). Les six hôtels, soit 1 931 chambres, sont situés à Chicago, Los Angeles, Miami, Minneapolis, San Francisco Bay et Washington. Accor assurera la gestion de ces établissements sous la marque Sofitel dans le cadre d'un contrat de 25 ans.²³

Quatrième axe.- Le quatrième axe est, pour le groupe touristique, une conséquence logique de son ambition. Accor a mis en place une organisation plus simple et plus lisible, grâce à la réorganisation des fonctions supports. Il s'agit d'une nouvelle organisation qui, sur la base de deux grands métiers, répond aux besoins d'une nouvelle situation des marchés et des activités hôtelières. Cette nouvelle organisation porte une attention particulière à la combinaison produit – marché. Comme nous avons eu l'occasion d'étudier dans le chapitre précédant, l'organigramme de la gestion du groupe repose sur une spécialisation géographique et de produit. Cette combinaison s'applique souvent dans le cas de l'hôtellerie. L'exception à cette règle organisationnelle est, d'un côté Sofitel, et de l'autre, les Services Accor (le deuxième métier du groupe). Le fait que Sofitel compte une branche organisationnelle montre l'importance donnée à l'image de marque et la qualité. On a déjà souligné qu'Accor s'est donné une politique multi-marque où les marques le plus prestigieuses doivent tirer en amont les autres.

En ce qui concerne les services, le groupe met en route des actions qui amènent à renforcer les axes suivants : d'abord, une plus grande cohérence des marques et des produits autour de quatre lignes de services ; ensuite, la poursuite soutenue de la croissance organique par le déploiement des produits et des services dans les pays existants ; enfin, l'accélération de la croissance externe.

Après cette présentation des pièces clef de la stratégie globale du groupe Accor, nous allons analyser les principales composantes de son activité hôtelière. Ce sera le sujet du paragraphe suivant (§2), où nous nous consacrerons à la segmentation et les niches de marché, d'un côté, et aux modes d'exploitation et de gestion, de l'autre.

L'appréciation sur l'efficacité de la stratégie, nous amènera à l'analyse des résultats (§3) et le rôle joué par les marques et leur développement (§4). La dernière partie est consacrée à l'étude de l'implantation d'Accor au Brésil (§5).

²² La Tribune.fr - 05/03/07 (www.latribune.fr).

²³ Voir Immoscan (www.immoscan.be).

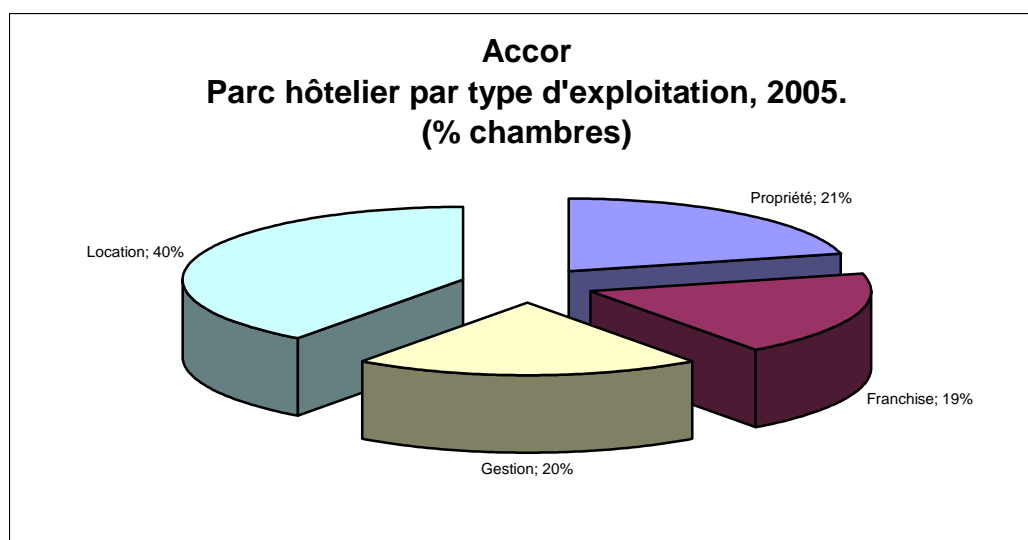
3 Les éléments de la stratégie hôtelière du groupe Accor

En 2005 Accor comptait 4 065 hôtels et 475 433 chambres répartis dans 90 pays. Le groupe bénéficie d'un positionnement unique, il est présent sur tous les segments de marché, de l'hôtellerie très économique à l'hôtellerie très haut de gamme. Accor est un acteur majeur dans l'hôtellerie très haut de gamme avec Sofitel, dans l'hôtellerie haut et milieu de gamme avec les marques Novotel, Mercure et Suitehotel, dans l'hôtellerie économique avec Ibis et Red Roof Inn, et dans l'hôtellerie très économique avec les marques Etap Hotel, Formule 1 et Motel 6.

Accor est présent sur les cinq continents avec un portefeuille hôtelier unique de plus de 4 000 établissements. Premier groupe hôtelier en Europe avec un réseau de 2 243 hôtels et 245 506 chambres au 31 décembre 2005, représentant 52% de la totalité de son parc (en nombre de chambres), Accor déploie son savoir-faire dans toutes les autres régions du monde avec 1 266 hôtels (29% des chambres) en Amérique du Nord, 162 hôtels (5% des chambres) en Amérique latine et aux Caraïbes, 140 hôtels (5% des chambres) en Afrique et au Moyen-Orient et 254 hôtels (10% des chambres) en Asie et dans le Pacifique.

La stratégie d'Accor est d'adapter le mode d'exploitation aux segments de marché et aux pays dans lesquels le groupe opère, en fonction de la rentabilité des capitaux engagés et de la volatilité des résultats. En 2005, 21% des chambres du parc hôtelier sont détenues en pleine propriété, 40% en location, 20% sont exploitées sous contrat de gestion et 19% sous contrat de franchise.

En ce qui concerne les propriétés immobilières, le groupe Accor comptabilise dans son bilan consolidé des immobilisations corporelles principalement constituées d'actifs hôteliers exploités en propriété ou en contrats de location- financement²⁴.



²⁴ La valeur brute des immobilisations corporelles du groupe s'élève à 6 960 millions d'euros et leur valeur nette s'établit à 3 891 millions d'euros, représentant 29,5% du total du bilan consolidé de l'année 2005.

Source : Accor (2006) : *Document de Référence*, www.accor.com

Graphique 7.-



Illustration 1.- Les marques hôtelières du groupe Accor.

En ce qui concerne la stratégie des marques, il faut souligner les éléments suivants. D'abord, Sofitel c'est l'enseigne hôtelière de prestige du groupe, il se positionne comme l'ambassadeur de l'art de vivre à la française à travers le monde, alliant élégance et raffinement. Son réseau d'hôtels sur les 5 continents, avec une présence urbaine et « resort », offre à sa clientèle mondiale son expérience et son service. La gastronomie contribue également à la réputation de la marque, avec de nombreux restaurants reconnus. En termes de clientèle, Sofitel représente 62% affaires et 38% loisirs. Des données qui sont conformes à la dynamique globale de l'industrie de l'hôtellerie : le créneau du tourisme d'affaires montre une forte valeur ajoutée.

Ensuite, Novotel est une référence dans l'hôtellerie milieu de gamme. Il s'agit d'hôtels contemporains qui offrent des prestations homogènes partout dans le monde à une clientèle d'affaires en semaine et familiale le week-end. Avec sa chambre standardisée, Novotel est implanté dans les grandes métropoles internationales,

nationales et « resort ». En termes de clientèle, Novotel représente 65% affaires et 32% loisirs.

Mercure est la troisième chaîne hôtelière intégrée européenne, elle se caractérise par des établissements de tradition, chaque hôtel ayant sa personnalité propre, mettant en valeur, par sa décoration et son animation, les spécificités culturelles de sa région. L'offre est étendue, du haut de gamme avec Grand Mercure au milieu de gamme. Mercure a une clientèle de 64% affaires y 36% loisirs. Dans ce créneau, il faut également situer la marque Suitehotel, qui offre un nouveau concept hôtelier constitué de suites de 30 m², fonctionnelles et modulables, intégrant des moyens de communication de pointe²⁵. Suitehotel compte une clientèle de 80% affaires contre 20% loisirs.

Parmi les hôtels économiques, se trouve Ibis. Il s'agit du deuxième réseau intégré d'hôtels en Europe. Ibis propose un service complet et une ambiance moderne ; il s'agit d'une hôtellerie standardisée, positionnée dans le segment économique, qui associe des concepts de restauration originaux, déclinés par thématiques. Ibis poursuit activement son développement dans les cinq continents et en particulier dans les pays émergents. Sa clientèle est formée 50% affaires et 50% loisirs.

En ce qui concerne les États-Unis et particulièrement le Midwest, le Nord-Est et le Sud, Red Roof Inn est un produit standardisé, caractérisé par une homogénéité de services et de confort proche du milieu de gamme à prix économique. Sa clientèle est 55% affaires et 45% loisirs.

L'hôtellerie très économique est représentée par Etap, Hotel 6 et Formule 1. Le premier est implanté essentiellement en Europe ; Etap Hotel propose un hébergement économique, avec des chambres pour une, deux ou trois personnes, à une clientèle professionnelle et de loisirs. Les établissements sont implantés dans les grandes métropoles, en centre-ville et à proximité des axes routiers et des aéroports. Sa clientèle est 60% affaires et 40% loisirs. Pour sa part, Motel 6 est présent dans tous les États américains et au Canada, il est réputé aux États-Unis pour son rapport qualité /prix sur le segment de l'hôtellerie très économique. Sa clientèle est 40% affaires et 60% loisirs. Enfin, la référence de l'hôtellerie très économique est Formule 1, qui propose des chambres fonctionnelles, un confort simple, pour une, deux ou trois personnes. Avec une clientèle 60% affaires et 40% loisirs.

4 Une stratégie cible sur les marques et sur la géographie

Les marques sont au centre de la stratégie du groupe Accor. Accor entend capitaliser sur des marques fortes et des produits différenciés et innovants au service du client pour mieux tirer parti des *leviers* du leader. Sur le plan opérationnel, des marques plus fortes pourront assurer une meilleure croissance du chiffre d'affaires. Sur le plan immobilier, des marques plus fortes renforceront le rayonnement d'Accor, favorisant de ce fait sa stratégie de partenariats avec de grands acteurs immobiliers mondiaux. Enfin, des marques plus fortes permettront au groupe d'accélérer son développement en filiale, gestion ou franchise. L'ambition du groupe est ainsi de renforcer l'attractivité des marques :

²⁵ La Boutique Gourmande propose des coffrets gourmets haut de gamme en libre accès.

- dans le très haut de gamme avec Sofitel, en créant un réseau plus homogène, sur les cinq continents en implantations urbaines et en « resorts » ;
- dans le milieu de gamme avec Novotel, en consolidant l'implantation mondiale dans les grandes métropoles internationales, nationales et les « resorts » et en relançant l'innovation notamment dans la chambre ;
- dans le haut et milieu de gamme avec Grand Mercure et Mercure, en se positionnant comme une marque référence de l'hôtellerie non standardisée pour développer des réseaux importants en franchise ;
- dans l'économie avec Ibis, en devenant le leader mondial de son segment et en positionnant Ibis comme le produit adapté aux cinq continents, en particulier aux pays émergents ;
- dans l'économie avec Red Roof Inn, en passant d'un réseau régional à un réseau national américain par un développement essentiellement en franchise grâce à un produit rénové ;
- dans le très économique avec Etap hotel, Motel 6 et Formule 1, en maintenant le leadership mondial de l'hôtellerie premier prix.

Ces objectifs amènent Accor à créer une direction marketing stratégique pour mieux connaître les clients, favoriser la création de produits innovants, communiquer sur les marques, les promouvoir au travers des sites Internet et revitaliser les programmes de fidélisation (*supra*).

Les marques sont au cœur de la stratégie internationale du groupe Accor. La mise en place comporte également une gestion de mode de détention très particulière. Ce paragraphe est consacré à la présentation, d'abord, du rapport modes de détention/marques et ensuite, de la politique de développement. Une analyse qui permettra de passer ensuite à l'étude de la stratégie d'Accor au Brésil.

4.1 Modes de détention et marques

L'optimisation du parc hôtelier d'Accor passe par une adaptation des modes d'exploitation aux segments de marché en fonction de la rentabilité de leurs capitaux employés et de la volatilité de leurs résultats. Dans ce cadre, une revue des actifs est menée pour déterminer les hôtels prioritaires bénéficiant des formules de détention à long terme, et les hôtels non prioritaires, susceptibles d'être vendus avec ou sans contrat de franchise.

Le groupe poursuit l'optimisation des modes de gestion des hôtels prioritaires de manière à optimiser le retour sur capitaux employés et réduire la volatilité des résultats en privilégiant :

- les contrats de gestion dans le très haut de gamme ;
- les loyers variables dans le milieu de gamme ;
- les loyers variables et fixes et les franchises dans l'économie en Europe ;
- les franchises dans l'économie aux États-Unis ;

Pour atteindre ces objectifs, Accor cède l'immobilier et l'exploitation des hôtels très haut de gamme pour en retenir un contrat de gestion à long terme (25 ans) avec éventuellement une participation minoritaire (de l'ordre de 25%) au capital de la société propriétaire. Dans le milieu de gamme, Accor cherche à transformer des contrats de loyers fixes avec option d'achat en contrats de loyers variables, avec une charge locative proportionnelle au chiffre d'affaires. Cette stratégie nécessite de trouver des investisseurs au profil différent, selon le segment de marché et selon les pays concernés. Concernant les hôtels non prioritaires susceptibles d'être vendus avec ou sans contrat de franchise, le groupe pourrait céder 200 hôtels entre 2005 et 2008 (dont 49 hôtels cédés sur la période 2005-2006). Au total, le groupe envisage de céder, entre 2005 et 2008, pour environ 1 500 millions d'euros d'actifs, ce qui améliorerait de 0,6 point le retour sur capitaux employés.

L'évolution de la demande à l'échelle mondiale permet d'envisager la création de plus de 200 000 chambres d'ici 2010 et Accor prévoit un mode de développement différencié en fonction des potentiels de croissance des marchés. Ainsi, dans les pays émergents, les projets du groupe anticipent une forte progression de l'hôtellerie économique. Le groupe espère accompagner l'amélioration de l'environnement économique et politique dans des pays cibles tels que la Chine, le Brésil, l'Inde et la Russie, par un développement sous forme de contrats de gestion et de joint-venture dans le segment très haut de gamme, de contrats de gestion, joint-venture et en propriété dans le haut et milieu de gamme et par joint-venture et en propriété dans l'économie et le très économique.

En Europe, le groupe envisage un développement peu capitalistique par le biais de contrats de gestion dans le segment très haut de gamme, de loyers variables et franchises dans le haut et milieu de gamme et de loyers variables ou fixes et franchises dans l'économie et le très économique. Aux États-Unis, le groupe souhaite réussir la complémentarité des deux marques Motel 6 et Red Roof Inn, pour un développement peu capitalistique, essentiellement en franchises.

Les objectifs de développement du groupe à horizon 2010, sont ainsi centrés sur l'hôtellerie économique qui devrait bénéficier de plus de 50% des ouvertures. Ces ouvertures se répartiraient entre pays développés (33%) et pays émergents (67%). Dans l'ensemble, 70% des ouvertures seraient réalisées sous des formes peu capitalistiques (contrats de gestion ou franchises), et 30% en filiales. Dans cette perspective, Accor investirait 2 500 millions d'euros à l'horizon 2010 avec un objectif de retour sur capitaux engagés de 15%.

5 L'implantation d'Accor au Brésil

Accor Brésil est l'une des principales filiales internationales d'Accor. Pionnière dans ses activités et à la pointe de l'innovation, elle est aujourd'hui numéro un au Brésil dans ses différents métiers (services aux entreprises, hôtellerie, agences de voyages). Accor est la deuxième société française derrière Carrefour. Toutes activités confondues, Accor Brésil compte chaque jour cinq millions de clients, et son offre de produits et services est appelée à croître fortement. Le capital d'Accor Brésil est détenu à 50% par Accor, 40% par une des filiales brésiliennes du groupe canadien Brascan et 10% par le groupe portugais Espirito Santo.

Le Brésil a conquis Accor il y a 27 ans. Pays continental de la taille de l'Europe, dixième puissance économique mondiale, le Brésil comptait déjà à l'époque près de 110

millions d'habitants (plus de 170 millions aujourd'hui, soit près de la moitié de la population de l'Amérique du Sud), une population d'origine diverse (40% de métis), mais parlant une seule et même langue (le portugais) et formant une nation jeune (37% de la population a moins de 18 ans). Accor y a expérimenté avec succès une approche adaptée aux spécificités nationales. Depuis le début des années 90, le Brésil a connu de grandes transformations. Son économie s'est progressivement ouverte à la concurrence et bénéficie désormais d'un taux d'inflation relativement modéré.

Firmin Antônio, actuel président d'Accor Brésil, était arrivé en mars 1976 sous l'impulsion de Jacques Borel pour implanter le Ticket Restaurant, créé dans les années 40 en Grande Bretagne et lancé en France en 1962, nouveauté absolue en Amérique latine. Les besoins des entreprises, concentrées dans les centres urbains, offraient de nombreuses opportunités. Parallèlement, Paul Dubrule, Co-Fondateur de Novotel, avait fait un séjour au Brésil, au cours duquel son analyse du marché l'avait amené à la conclusion qu'il y avait un potentiel de développement pour l'hôtellerie.

Le développement du groupe au Brésil s'est déroulé en quatre grandes étapes :

1. De 1976 à 1986, l'implantation des « core business », c'est-à-dire des activités qui sont encore aujourd'hui les métiers de base : le Ticket Restaurant à l'origine de toute la gamme des « Tickets », Novotel pour l'hôtellerie, GR pour la restauration collective.
2. Diversification de 1987 à 1993, avec la création de nombreux nouveaux produits dans le domaine des services (Ticket Combustivel, Cestaticket, Ticket Alimentação, Ticket Transporte), de Parthénon dans l'hôtellerie, du lancement des enseignes Sofitel et Ibis, et l'accord avec Carlson Wagonlit Travel pour les agences de voyages.
3. Nouvelle dimension et croissance de 1994 à 1998, avec doublement de la taille, développement de l'hôtellerie, extension des partenariats, projet d'entreprise.
4. Résistance face aux difficultés économiques de 1999 à 2002 (dévaluation, taux d'intérêt élevés, menace de retour à l'inflation, chômage et récession) en continuant à innover pour un « second souffle », grâce aux alliances (avec Compass dans la restauration collective par exemple), et aux investissements pour relancer le développement de l'hôtellerie, avec l'implantation du premier Formule 1 et les innovations technologiques (cartes à puce, Internet).

Aujourd'hui, le chiffre d'affaires d'Accor Brésil se répartit pour 23% dans l'hôtellerie, 36% dans les services, 33% dans la restauration collective et 7% dans les agences de voyages ; au niveau de l'ensemble du groupe Accor, cette répartition est de 70% pour l'hôtellerie, 7% pour les services et 23% pour les autres activités.

En exportant son savoir-faire, l'objectif d'Accor était de faire de ce pays la plate-forme de son expansion sur le continent sud-américain, en limitant les risques financiers au minimum. La réussite est à la hauteur des espérances, à la fois sur le plan humain et sur le plan économique, puisque Accor-Brésil représente aujourd'hui 6% du chiffre d'affaires et 5% du résultat brut d'exploitation du groupe. Face aux spécificités

de son marché, Accor Brésil a créé de nouveaux produits, dont certains, en particulier dans les services, ont été par la suite déclinés en Europe.

Dans un pays où il a dû apprendre à s'adapter et à se développer dans un contexte parfois très perturbé (hyperinflation, dévaluations...), Accor Brésil a toujours eu, à l'image du groupe, une stratégie de long terme et a su se doter d'atouts qui sont aujourd'hui encore les garants de sa pérennité sur un marché au potentiel de croissance énorme : ses activités complémentaires, sa capacité à croître et à réagir, des valeurs solides et un esprit d'équipe, un *leadership* et une image, des actionnaires et des partenaires financiers qui lui ont fourni la capacité d'investissement nécessaire. Néanmoins, la gestion rigoureuse de ses coûts et de sa trésorerie l'ont conduit ponctuellement à réviser certains projets d'investissements ainsi que leur calendrier.

Aujourd'hui, le marché est loin d'être saturé et la demande potentielle est considérable. La libéralisation de l'économie se traduit par une concurrence accrue. Le pays est encore en construction, le PIB par habitant demeure très faible et le besoin d'une plus grande justice sociale se fait ressentir de façon pressante. L'arrivée du président Luiz Inacio « Lula » da Silva au pouvoir, va dans le bon sens pour les activités d'Accor au Brésil. Les nouvelles opportunités dans le domaine social, avec l'expansion du Programme d'Alimentation du Travailleur, commencé en 1976, et l'expansion du tourisme devraient permettre à Accor Brésil de poursuivre dans les années à venir sa croissance durable et rentable.

5.1 Les activités du groupe Accor au Brésil

5.1.1 Les services

Les services représentent les deux tiers de l'activité d'Accor Brésil. Ils sont présents principalement dans le domaine de l'alimentation, avec les titres de services (500 millions de tickets émis en 2002), dont le Ticket Restaurant et le Ticket Alimentação représentent 80%, et la restauration collective (150 millions de repas servis par an). Les autres activités sont les outils de stimulation (700 000 participants) et les services logistiques pour les entreprises (15,6 millions de m² gérés), ainsi qu'une nouvelle activité de ravitaillement du « food service » (restaurants, bistrot, cafés...), avec Apprimus, en association avec Martins et Sadia.

Le contexte a favorisé le développement de ces services. Le coût du travail est en effet élevé au Brésil. Une série de taxes et de cotisations, telles que les cotisations du système de prévoyance ou celles relatives aux licenciements, représentent pour l'employeur un surcoût salarial. Le Brésil s'est donc révélé être un terrain particulièrement fertile pour la mise en place de produits permettant aux entreprises d'assumer leur responsabilité sociale vis à vis de leurs salariés, d'améliorer leur bien-être et leur performance, et ceci à moindre coût.

Le Ticket Restaurant : En 1976, les entreprises brésiliennes ne se souciaient pas encore beaucoup du bien-être de leurs salariés ni de celui de leur famille. Cependant le Programme d'Alimentation du Travailleur (PAT), institué en avril 1976 par l'Etat, les a incitées à se préoccuper de l'alimentation des salariés aux revenus peu élevés. Le principe du partage du coût du déjeuner à proximité du lieu de travail entre le gouvernement (par l'exonération fiscale concédée à l'entreprise), l'entreprise (qui assume une partie des frais d'alimentation de ses salariés) et le travailleur (qui contribue par un prélèvement sur son salaire) permettait déjà en Europe depuis trois décennies

l'amélioration de l'alimentation, pour une meilleure qualité de vie, une diminution des accidents du travail et un accroissement de la productivité.

L'introduction du Ticket Restaurant a constitué une innovation majeure, en permettant de créer des dizaines de milliers d'emplois directs dans le secteur de la restauration commerciale. Le nombre de restaurants dans le pays a plus que doublé entre 1980 et 2000. Ce produit, qui représente encore 80% du chiffre d'affaires des services d'Accor Brésil, a été lancé avec un investissement initial limité à 376 000 euros.²⁶

Accor est également rémunéré par des produits financiers perçus sur les sommes placées entre le moment où les clients paient et celui où les prestataires affiliés se font rembourser. De 760 000 à l'origine, le nombre total de bénéficiaires du PAT est aujourd'hui d'environ 8 millions, dont près de la moitié sont des utilisateurs de Ticket Restaurant. Près de 100 000 entreprises y participent, contre un peu plus de 1 000 en 1977. Le nombre de petites et moyennes entreprises adhérentes est de plus en plus important et les salaires les plus bas en profitent de plus en plus depuis ces dernières années. Le PAT a ainsi permis d'augmenter significativement la demande de produits alimentaires, tandis que le coût des avantages fiscaux représente une part très minime (moins de 1%) du total des exonérations fiscales accordées par l'État²⁷. Le PAT a encore un fort potentiel de croissance, à condition de le développer auprès des petites entreprises et d'adapter l'alimentation aux besoins nutritionnels de chaque type de travail.

La Restauration collective : Lancée en 1977 et leader sur le marché brésilien de l'alimentation collective, GR – Serviços de Alimentação, sert aujourd'hui près de 150 millions de repas par an (près de 580 000 repas chaque jour) au Brésil. Pour développer et consolider ses relations avec ses clients, GR a segmenté ses activités : restauration collective dans les entreprises, ainsi que dans une trentaine d'hôpitaux (Medirest), concessions dans les gares routières, les aéroports, les universités (Select Service Partner, 8 millions de consommateurs par an), les endroits distants (Eurest Support Services et Vending Services) ou services de ventes par distributeurs (Canteen, plus de 700 distributeurs). L'entreprise compte au total plus d'un millier de clients et 15 500 collaborateurs.

Fin 1998, Accor Brésil a noué une alliance stratégique avec le groupe britannique Compass : ses activités de restauration collective ont été apportées à une société commune détenue à parité par les deux groupes. Dans une période économiquement difficile, ce partenariat a permis de dégager des fonds pour le financement de l'hôtellerie.

²⁶ Le principe du titre de service est le suivant : les entreprises ou collectivités clientes achètent les titres émis par Accor pour le montant de leur valeur faciale, augmentée d'une commission de service. Elles les redistribuent aux bénéficiaires concernés (salariés pour les entreprises) moyennant une participation financière de l'intéressé (au maximum 20% de la valeur faciale du Ticket Restaurant au Brésil, 50% en France). L'utilisateur dépense ses titres pour leur valeur faciale chez les prestataires affiliés (restaurants par exemple), qui s'adressent ensuite à Accor pour le paiement du montant de la valeur faciale des titres, déduction faite d'une commission de remboursement.

²⁷ Pour chaque entreprise, la déduction fiscale ne peut excéder 4% du montant total de l'impôt sur le revenu courant ; elle représente 15% de la dépense totale d'alimentation de l'entreprise ou 1,99 BRL x nombre de tickets distribués (entre ces deux calculs, c'est le montant le plus faible qui doit être retenu).

Déclinaison du principe du Ticket Restaurant et autres services aux entreprises : au-delà du PAT, dans le domaine de l'alimentation, Accor Brésil a commercialisé à partir de 1990, au Brésil, le Ticket Alimentação, qui avait été créé au Mexique en 1983. Il est utilisé pour l'achat de denrées alimentaires dans les grandes surfaces et donc utilisable par le bénéficiaire et sa famille. L'activité des paniers-repas, Cestaticket, lancés en 1986, a été cédée en 2002 au premier opérateur brésilien dans ce domaine : le processus trop industriel (5,5 millions de paniers alimentaires diffusés par an aux familles des collaborateurs) n'était plus en cohérence avec la stratégie technologique de l'activité Ticket d'Accor Brésil.

Au-delà de leur fonction d'aide à l'alimentation, les Tickets ont été déclinés pour la prise en charge des frais de transports (Ticket Combustivel dès 1986 pour l'achat d'essence, puis Ticket Transporte en 1993 pour la prise en charge des frais de transports en commun), des frais d'assurance (Ticket Seg, lancé en 1989), de médicaments dans les pharmacies conventionnées (Ticket Farma) ou pour la gestion de flottes de véhicules (Ticket Car, avec un réseau de plus de 6 000 stations-service et garages affiliés).

Autre créneau pour les titres de service : la récompense, pour la stimulation et la fidélisation des collaborateurs. Le Brésil a été le pionnier du groupe, puisque c'est Incentive House, en 1987, qui a développé le premier outil de reconnaissance et de récompense, le chèque cadeau Top Premium. Ces solutions de fidélisation et de stimulation ont été exportées en Europe, et la gamme de services s'est ensuite élargie au marketing événementiel.

Au-delà des services fournis aux entreprises pour leurs salariés, Accor Brésil s'est intéressé à la gestion de la sous-traitance des infrastructures industrielles et administratives. Les entreprises peuvent dépenser en moyenne jusqu'à 8% de leur chiffre d'affaires en services techniques et environnementaux. En passant par une société dite de « Facilities Management », elles peuvent économiser jusqu'à 15% de leurs coûts.

Encore une fois pionnier dans son domaine, Accor Brésil a créé en 1994 Dalkia Infra 4, en partenariat avec le groupe Véolia (ex-Vivendi Environnement). Les segments de marché prioritaires sont les centres commerciaux, les banques, les centres de loisirs, les hôpitaux..., pour lesquels Accor Brésil souhaite étendre ses services à la gestion de l'énergie.

Enfin, la dernière création dans les services, fruit d'un partenariat entre Accor Brésil, Martins et Sadia, Apprimus, est la première centrale d'achat avec commandes par Internet et livraison des matières premières aux restaurants, bars.... Apprimus avait conquis en 2002, plus de six mille clients à São Paulo et dans sa banlieue, en les approvisionnant en produits réfrigérés, surgelés, jetables, et en produits de nettoyage. L'entreprise prévoit d'étendre ses activités aux principales villes de l'État de São Paulo, ainsi qu'à Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Curitiba et Porto Alegre.

Pour faciliter aux clients la gestion des services, Accor Brésil s'est résolument tourné vers la technologie. Le Brésil a ainsi été le premier pays au monde à abandonner les tickets papier pour les cartes électroniques, et ce dès 1994. Le e-Ticket a été lancé en 2000, permettant une gestion complète du processus de traitement des tickets et cartes (commandes, suivi du processus, modifications des données clients, consultations opérationnelles et administratives, consultation des valeurs, échéances et tous renseignements concernant les remboursements pour les établissements affiliés).

Aujourd'hui, le e-Ticket est la sixième entreprise au Brésil en volume d'achats sur Internet : 48% des commandes et 19% de la facturation passent par internet.

Après l'e-Ticket, le m-Ticket a été lancé pour avoir accès à des informations en quelques minutes depuis tout mobile équipé d'une messagerie. L'e-commerce au Brésil est très en avance par rapport au reste du monde. Le m-Ticket envoie des messages pour informer sur les montants du compte courant. Restent à développer de nouveaux produits et services B2B2C et des solutions Internet en synergie avec les portails mondiaux d'Accor.

L'expansion du Programme d'Alimentation du Travailleur souhaité par le nouveau gouvernement va donner un nouveau souffle à ce marché, loin d'être saturé, mais de plus en plus concurrentiel. Le développement de l'activité passera aussi par l'élargissement des parts de marché, dont Accor Brésil détient aujourd'hui 50%, en particulier vers les PME et les micro-entreprises (artisans, commerçants...) pour lesquelles les regroupements doivent être favorisés afin de limiter les coûts liés au fractionnement du marché.

5.1.2 L'hôtellerie

La croissance des Tickets et de la restauration collective a créé les bases commerciales et financières qui ont servi de levier au développement des activités hôtelières, exigeant des investissements plus lourds, notamment pour lancer une nouvelle marque avant de trouver des partenaires financiers locaux. Trouver des financements dans un contexte de taux d'intérêt très élevés n'était en effet pas aisé. Depuis l'instauration du plan Real en 1994 et du programme de financement national du tourisme en 1995, le nombre d'hôtels dans le pays a cependant sensiblement augmenté.

On s'attend à ce que le tourisme, soit l'un des secteurs de croissance les plus dynamiques dans le Brésil du XXI^{ème} siècle. Au Brésil, il existe une chambre d'hôtel pour 700 habitants, alors qu'aux États-Unis, ce rapport est de un pour 70 et, en France, de un pour 100. Une ouverture qui donne toute la dimension des perspectives aux métiers d'Accor dans ce pays. Il reste beaucoup à faire pour favoriser l'expansion du tourisme, en particulier en termes de transports, routier et aérien. Au-delà de la volonté de développement du groupe, une politique volontariste est nécessaire, d'autant plus que le tourisme est un secteur créateur d'emplois directs et indirects et qui génère de nombreuses devises.

Avec 720 hôtels (14 026 chambres), dans 44 villes, sous les enseignes Sofitel, Novotel, Mercure, Ibis, Formule 1 et Parthénon (qui représente les deux tiers de ce parc), Accor est le premier groupe hôtelier au Brésil, devant l'américain Choice. Présent sur toute la gamme, du très économique au luxe.

La marque Sofitel était présente au travers de 7 établissements (plus 1 524 chambres) au Brésil. Le réseau Sofitel se caractérise par des implantations en centre-ville (Rio, Sao Paulo), dans des sites touristiques phares (Costa do Sauipe – Bahia, Sao Luis) et à proximité d'aéroports internationaux (Salvador). La gastronomie contribue également à la réputation de la marque dans le monde (restaurant du Sofitel Rio « Le Pré Catelan »).

Sofitel		
Sofitel Suites Costa do Sanipe	196	Suites
Sofitel Salvador	204	appartements

Sofitel São Paolo	218	appartements
Sofitel Rio de Janeiro	388	appartements
Sofitel Jequitimar Guarujá	302	appartements
Sofitel Costa do Sanipe	384	appartements
Sofitel Florianopolis	115	appartements
Novotel		
Natal	127	appartements
São Paulo Centro	415	appartements
São Paulo Ibiraqueza	80	appartements
São Paulo Zona Norte	392	appartements
Manaos	164	appartements
Porto Alegre	126	appartements
São Bento do Sul	70	appartements
São José dos Campos	143	appartements
Vitória	159	appartements

Novotel est présent au Brésil avec 9 établissements (1 676 chambres), répartis essentiellement dans le Sud du pays, à l'exception de ceux de Manaus, Natal et Recife. D'un autre côté, Mercure a fusionné plusieurs marques et actuellement regroupe les marques Mercure et Parthénon. Le Brésil compte plus de 70 établissements de cette marque.

L'enseigne Ibis compte au Brésil 41 hôtels, sur un total de 622 hôtels et 65 791 chambres dans le monde. Formule 1, dans le segment économique, a ouvert en 2002 son premier établissement au Brésil.

Comme pour l'ensemble du groupe, la forte implantation de l'hôtellerie Accor aujourd'hui au Brésil s'est faite grâce à une politique d'investissements et de partenariats prudente et ciblée. L'objectif est de maximiser la rentabilité tout en minimisant les risques. Pour ce faire, les modes d'exploitation des hôtels sont adaptés à chaque enseigne et à chaque situation géographique : en l'occurrence, au Brésil où les risques financiers sont importants et la rentabilité plus aléatoire, les contrats de gestion et la location sont privilégiés. Dans le premier cas, Accor gère, pour le compte d'un propriétaire extérieur au groupe, un établissement sous enseigne Accor, qui bénéficie des systèmes de réservation, du marketing et du savoir-faire d'Accor, moyennant le paiement d'une redevance. Dans le second cas, Accor n'est pas propriétaire des murs, mais loue l'immeuble à un investisseur et lui paie un loyer (fixe ou variable). Cependant, comme nous allons le voir, Accor peut investir en propriété pour lancer une enseigne dans un pays, ou construire un hôtel « flagship » dans une grande ville, quitte à en revendre les murs ensuite à un investisseur.

5.2 La stratégie d'implantation

Entre 1970 et 1975, dans un contexte de taux d'intérêt élevés et de délais d'amortissement relativement courts, le gouvernement brésilien avait pris la décision de faire bénéficier l'hôtellerie d'avantages fiscaux. Ces avantages combinaient financement à long terme et taux d'intérêt peu élevés. L'expansion du secteur s'est toutefois limitée à la construction d'hôtels de luxe. Hormis quatre ou cinq hôtels Holiday Inn, le secteur du milieu de gamme n'était pas représenté.

Lorsque Paul Dubrule est venu prospecter au Brésil, le groupe Accor était à la tête d'une centaine d'hôtels, essentiellement en France et venait de créer Ibis et de racheter Mercure. En 1976, la société NHT (Novotel Hotelaria e Turismo), détenue à 51% par Novotel et 49% par le groupe Dreyfus, la Société Générale, les AGF, Unibanco, Bamerindus, et quelques autres investisseurs, a été créée. Le capital (10 millions de dollars) et les avantages fiscaux (30 millions de dollars), ont permis de faire un investissement de seulement un sixième du total.

Mais dans le contexte de crise du début des années 80, les taux d'occupation ont chuté, les résultats d'exploitation ne couvraient plus les frais financiers. NHT, à la tête de moins de dix hôtels, devait se restructurer et trouver de nouvelles opportunités de développement, avec des partenaires. Accor a relancé son développement avec une restructuration financière très énergique qui a permis de faire repartir l'entreprise sur des bases solides.

Les résidences hôtelières Parthénon supposent la création d'un nouveau concept hôtelier au début des années 80. La situation financière assainie, il fallait trouver une nouvelle stratégie de développement. La combinaison de la crise hôtelière (peu de clients, pas d'investisseurs, dans un contexte financier, monétaire et fiscal instable) et de la crise immobilière (marché saturé, aucune sécurité pour les propriétaires de biens) offrait une opportunité.

Novotel s'est rapproché d'une importante entreprise immobilière pour lui proposer un nouveau concept de résidences, avec des appartements en location plus petits et donc plus accessibles pour les acheteurs potentiels et, innovation majeure, des services hôteliers. L'idée était de faire de l'hôtellerie dans un immeuble d'habitation, ce qui permettait d'élargir l'éventail des investisseurs aux particuliers.

La résidence hôtelière est en effet un immeuble en copropriété, composée d'appartements destinés à l'hébergement ou à l'habitation. Les appartements sont vendus sur plans, les acquéreurs peuvent s'y loger, le louer de manière conventionnelle ou l'intégrer à un système de location en groupe, appelé « pool de location ». Alors qu'en période de forte inflation, un propriétaire indépendant voit fondre le revenu de ses loyers puisqu'il ne peut réviser son contrat de location que ponctuellement, la résidence offre l'avantage de pouvoir réviser fréquemment les prix. Elle se charge d'exploiter les activités d'hébergement et de distribuer les revenus : elle est responsable du contrôle de l'occupation, du règlement des unités, de l'entretien des appartements. Déduction faite des impôts, frais opérationnels, commerciaux et administratifs de la co-propriété,

chaque propriétaire reçoit le même revenu. L'ensemble des appartements du pool est loué pour des séjours de courte ou longue durée²⁸.

5.3 Les produits économiques

Au début des années 90, Accor a décidé de faire du Brésil la plate forme des activités d'Accor en Amérique du Sud, en regroupant sous la responsabilité d'une seule direction, celle de Firmin Antônio, les activités d'hôtellerie et de services dans le pays.

Pour porter le parc hôtelier d'Accor de 120 à 183 établissements, 875 millions de BRL seront investis, financés par Accor et de nombreux partenaires brésiliens des secteurs immobiliers et financiers. Si la surcapacité hôtelière menace certaines grandes agglomérations, comme celle de São Paulo, Novotel a encore des perspectives d'implantation dans toutes les grandes villes du pays. Le fort potentiel dans le secteur des loisirs présente de nombreuses opportunités pour Sofitel. Mais le potentiel le plus important est celui de l'hôtellerie économique (Ibis et Formule1). De même que pour les autres enseignes et en association avec un fonds de pension, Accor a investi dans les trois premiers hôtels Ibis. Une campagne de communication offensive a permis de donner une excellente visibilité à la marque.

Aujourd'hui, la chaîne Ibis est l'un des axes majeurs de la politique de développement de l'hôtellerie Accor au Brésil. Le potentiel dans les villes brésiliennes est énorme pour la première enseigne hôtelière européenne. Le développement du tourisme intérieur est en effet très rapide : le nombre de touristes nationaux a doublé depuis 1998.

L'hôtellerie très économique devrait elle aussi trouver son créneau. Le premier Formule 1, ouvert en 2001, réalise d'ores et déjà un taux d'occupation de 98%. Sur les 70 nouveaux établissements créés jusqu'à 2005, 40 seront des Ibis et des Formule 1, 20 des Mercure. La poursuite du développement de l'hôtellerie économique et la consolidation dans le haut et milieu de gamme se feront dans le respect de la politique financière d'Accor. Ainsi, l'exploitation en location sera-t-elle privilégiée. La rationalisation de la gestion (achats, systèmes informatiques, réservations), dans le cadre du « réseau Accor », est également au programme, en particulier un projet visant à des économies substantielles sur les achats.

5.4 Les services complémentaires à la gestion hôtelière

Les services complémentaires à la gestion hôtelière sont des outils spécifiques au service de la commercialisation : agences de voyages, centrale de réservation, fidélisation... L'hôtellerie Accor au Brésil résiste aujourd'hui grâce aux agences de voyages Carlson Wagonlit Travel, qui assurent 30% des réservations.

Avec le rachat de Carlson Wagonlit Travel en 1991, agence de renommée mondiale plus que centenaire et déjà présente au Brésil depuis 60 ans, Accor est entré sur le marché brésilien des voyages. Grâce à un transfert de la clientèle du Ticket, sa croissance a été forte et rapide. CWT au Brésil est un modèle d'organisation et d'intégration d'activités au sein d'Accor. Aujourd'hui 230 agences (dont les clients)

²⁸ Alors qu'en Europe, les résidences hôtelières fonctionnent pour de longs séjours, il est possible, au Brésil, de louer un appartement pour la nuit. Ce concept a pallié le manque d'hôtels au Brésil jusqu'au début des années 90.

sont réparties dans le pays avec plus de deux millions de billets émis chaque année. En dix ans, le volume d'affaires est passé de 20 millions de BRL à près de 800 millions de BRL.

Par ailleurs, le positionnement d'Accor Brésil dans le segment du voyage d'affaires doit être consolidé, tout en développant le tourisme de loisirs. Le partenariat avec le portugais Top Atlantico, initié en 2002, sera à cet égard déterminant.

Les hôtels d'Accor au Brésil profitent également du « réseau Accor » : la notoriété mondiale de ses marques, ses systèmes de réservation performants, ses forces de ventes internationales, ses plates-formes d'achat, son programme de fidélité.... Symbole de l'avance que prend toujours le Brésil, dès le lancement de la carte de fidélité multi-enseignes « Accor Hotel Favorite Guest » en Europe en octobre 2001, une version spécifique a été disponible au Brésil, en avant première du déploiement mondial du programme.

5.5 Les partenaires d'Accor au Brésil

5.5.1 La fidélité des actionnaires : Brascan et Espirito Santo

Le groupe *Brascan* est originaire du Canada. Ses activités sont tournées vers le secteur immobilier, l'énergie et les opérations financières. Il gère plus de 22 milliards de dollars d'actifs, dont 60% sont situés hors du Canada, principalement aux États-Unis et en Amérique du Sud. L'actionnaire qui détient directement 40% d'Accor Brésil est sa filiale brésilienne Brascan Investimentos. Ses activités au Brésil ont démarré dans le secteur immobilier, avec des investissements importants tels l'Hôtel Intercontinental de Rio, qui l'ont conduit à ouvrir une filiale à Rio en 1978, puis à São Paulo en 1981. Deux ans plus tard, la société organisait ses activités autour de trois grands métiers : promotion immobilière, hôtellerie et centres commerciaux. Tout comme Accor, Brascan s'est toujours préoccupé de créer de la valeur à long terme pour ses actionnaires, d'investir dans des actifs de qualité à forte rentabilité et de rechercher de nouvelles opportunités de croissance.

Le groupe portugais *Espirito Santo* est présent au Brésil depuis 1976 dans le secteur bancaire. Ses intérêts se sont étendus depuis aux secteurs agricole et immobilier. Il détient 10% d'Accor Brésil.

Accor s'est associé à Espirito Santo dès 1978 : le capital de Ticket était alors détenu à 96% par Jacques Borel ; Espirito Santo est entré à hauteur de 49%. Novotel au Brésil était à l'époque détenu à 43% par Accor, 45% par Coimbra (groupe Dreyfus) et pour 12% par d'autres actionnaires minoritaires. Après la fusion des deux entités, Brascan est entré dans le capital à hauteur de 40%, tandis qu'Espirito Santo conservait 10% du nouvel ensemble.

5.5.2 Les partenaires financiers et opérationnels

Par ailleurs, Accor a peu investi dans le développement de ses enseignes hôtelières au Brésil, hormis pour le démarrage de chacune d'entre elles. Conformément à sa politique financière, le groupe a privilégié la recherche de partenaires financiers. Accor Brésil a toujours travaillé avec des entreprises de BTP et des investisseurs immobiliers brésiliens ayant tous plusieurs dizaines d'années d'existence, une expérience et une notoriété reconnues sur leur marché, et des qualités en matière

d'innovation. Ainsi, le premier partenaire en nombre d'hôtels (il en possède 15) est un groupe de BTP dont l'activité s'étend de la construction de maisons populaires aux immeubles de haut standing. Construtora Setin connaît parfaitement le marché, maîtrise le développement des projets et le montage des partenariats. Le groupe Cyrela est le deuxième partenaire du groupe Accor.

Autre partenaire, dans le domaine des voyages cette fois : le groupe portugais Top Atlantico, avec qui Accor Brésil a créé une société commune, Accor Top SA, dont les deux associés détiennent respectivement 40% et 60%. Ce nouveau voyageur va administrer les activités tour opérateur d'Accor Brésil. Accor Top s'appuie sur un vaste réseau de points de vente réunissant près de 800 agences dans le pays et des bureaux à Rio de Janeiro, Curitiba et Salvador au Brésil. En Europe, Accor Top est présent en France, au Portugal et en Espagne.

Au-delà des partenariats financiers et afin de positionner ses marques et de leur assurer une bonne visibilité, Accor Brésil travaille avec de nombreux partenaires commerciaux qui, moyennant des investissements de marketing limités, permettent d'assurer un volume d'affaires important (diffusion de guides, d'opérations promotionnelles, etc...). Accor Brésil bénéficie également des partenariats internationaux mis au point par Accor, avec de grands établissements financiers comme American Express, ou encore les compagnies aériennes (Air France...).

Considérations finales

Dans les pages précédentes nous avons analysé l'internationalisation du tourisme et de l'industrie de l'hôtellerie, notamment le cas du groupe Accor. L'accent a été mis sur l'implantation du groupe au Brésil. À la suite de la présentation de concepts et notions essentielles pour mener à bien une étude sur l'internationalisation d'une entreprise, nous nous sommes consacrés à l'analyse du contexte national et industriel, ainsi qu'aux marchés et à l'organisation qui a permis la naissance et le développement du groupe Accor. Notre attention a été très forte vis-à-vis de l'industrie ou branche d'activité et de l'organisation. La première a fait l'objet du deuxième chapitre. Une caractéristique fondamentale de l'industrie hôtelière est qu'elle est dominée par les grands groupes. En 2005, après les années creuses du début du millénaire, les groupes hôteliers européens ont repris leur progression. Parmi eux, Accor consolide sa position de leader.

En France, on peut trouver autant des hôtels indépendants que des établissements de chaînes. Et dans ce cas, il existe en effet plusieurs types de statuts pour les hôtels composant les réseaux de cette hôtellerie de chaîne : soit des établissements appartenant à un groupe (filiales) ; soit des hôtels exploités dans le cadre d'un mandat de gestion mais appartenant à d'autres investisseurs ; soit, enfin, des hôtels dont les exploitants paient des redevances de franchise pour bénéficier de l'enseigne et de son mode de gestion, assistance marketing et commercialisation.

Dans les trois cas, il s'agit de pièces qui participent à la stratégie d'internationalisation des chaînes, mais également de son développement à l'intérieur de son marché naturel. Voilà pourquoi les deux dernières décennies ont été marquées par le développement des chaînes hôtelières : en vingt ans, le nombre de chambres appartenant à des chaînes a triplé.

Le principal intérêt pour les hôteliers de s'affilier à une chaîne est d'ordre commercial : l'adhésion à un réseau étend ses possibilités et augmente potentiellement le volume de clientèle. Dans l'hôtellerie de chaînes intégrées en France, le mode d'exploitation le plus courant reste la filiale. On observe toutefois un développement significatif de la franchise. Près du tiers des chambres font désormais partie d'hôtels sous franchise. On remarque par ailleurs une forte disparité des modes d'exploitation selon la catégorie considérée. Pour l'hôtellerie super économique, c'est la filiale qui est le plus développée. Sur le haut de gamme, c'est la franchise. Les chaînes intégrées privilégient la croissance externe avec l'acquisition de chaînes déjà constituées mais en difficulté. Environ une nuitée hôtelière sur deux (dans l'hôtellerie classée) s'effectue dans un hôtel de chaîne intégrée. Il faut mettre en corrélation leur taux d'occupation plus important que chez les indépendants, en raison de l'effet réseau, avec la notoriété des marques et leur taille.

Les grands groupes, comme Accor, jouent alors sur les économies d'échelle pour rentabiliser leurs exploitations. Le secteur connaît depuis quelques années un phénomène de concentration qui va croissant. Cette approche globale permet de dégager toute une série d'autres *avantages de coûts*. D'abord, c'est particulièrement le cas des activités où la recherche d'économies d'échelle implique une production et la standardisation des biens et des services. Ensuite, d'autres économies peuvent être obtenues par la centralisation des achats auprès des fournisseurs les plus compétitifs. Enfin, la recherche d'avantages de coûts liés à la localisation pousse les entreprises à

s'implanter là où les conditions sont les plus intéressantes. Le groupe Accor, grâce à sa stratégie d'expansion horizontale et internationale, profite de cet ensemble d'économies.

Par ailleurs, d'autres éléments apparaissent à l'encontre des groupes ou chaînes, parmi lesquels la marque et l'image de marque sont des atouts importants pour une entreprise. Nous avons étudié les fonctions que la marque et l'image de marque représentent pour les clients et pour les producteurs. Il s'agit des fonctions qui ont été élaborées au fur et à mesure que le groupe a élargi son périmètre d'action. Un agrandissement qui a combiné une concentration horizontale ou organique, une croissance verticale et une diversification des activités du groupe. Trois types de croissance que le groupe Accor a combinés avec une segmentation interne mais aussi externe. Ces choix stratégiques révèlent des synergies entre des activités, des opportunités d'acquisition ou de cession et ont permis de délimiter les processus d'allocation de ressources.

Par ailleurs, d'autres fonctions de la marque s'ajoutent et permettent au groupe Accor de se défendre sur le plan concurrentiel et d'adopter une stratégie de long terme. L'ensemble de marques Accor, et surtout celles qui sont les mieux implantées, jouent les fonctions de positionnement et de capitalisation. Dans le premier cas, nous avons montré comment, pour Accor, la marque Novotel exerce clairement une fonction de repérage. Ainsi Novotel offre au groupe un positionnement par rapport à ses concurrents et fait connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour le groupe. Les marques de haut de gamme jouent une fonction de capitalisation tendant à cristalliser les retombées non seulement des actions publicitaires organisées par l'entreprise au cours des années, mais également le « stock » de satisfactions que la marque a suscité.

La politique de gestion des marques et de l'image de marque est parallèle à la politique de gestion d'actifs. Tel parallélisme de politiques a conduit Accor à mener une campagne de présence dans les différents segments et niches de marché. Depuis longtemps, Accor a manifesté la volonté de profiter des synergies qu'une telle multi-production peut apporter à l'ensemble du groupe. Comme nous l'avons souligné, une telle politique de gestion d'actifs s'oriente vers quatre axes : l'obtention d'avantages compétitifs (par exemple, grâce aux économies d'échelle) ; le développement des réseaux sur les cinq continents, en particulier dans les pays et marchés émergents ; la mise en place d'une stratégie où les contrats de gestion deviennent un élément essentiel ; et la réorganisation du schéma de gouvernance du groupe.

Il ne faut pas oublier qu'il s'agit de quatre axes articulés dans une seule stratégie, dont la finalité est de renforcer la position de leader mondial du groupe Accor.

En ce qui concerne l'implantation de groupe Accor au Brésil, il faut noter l'importance de la stratégie multi-produits et de diversification. Bien que le Brésil soit un pays touristique et qu'il ait la vocation à le devenir d'avantage, l'expansion de l'hôtellerie d'Accor s'est appuyée, d'un côté, sur les activités de services que le groupe y développe, et d'un autre, sur des partenaires. En effet, le groupe Accor a su développer une stratégie originale en combinant le développement des services et de l'hôtellerie dans une politique de renforcement de la marque.

Il s'agit du résultat d'une stratégie de segmentation hôtelière et d'adaptation aux besoins et aux particularités du marché local. Deux éléments qui émanent directement de l'expérience du groupe. Ici, l'expérience joue un rôle majeur dans les entreprises internationales. Si plusieurs facteurs portent à l'effet de l'expérience, ses conséquences

sont très importantes pour ce qui est des coûts et de la qualité du produit. Il s'agit de deux acteurs majeurs des avantages concurrentiels du groupe Accor, car il a développé en même temps l'hôtellerie économique et haut de gamme. Il s'agit d'une manifestation du savoir faire du groupe qui contribue de manière significative à la valeur ajoutée de sa production. Voilà une des raisons de la supériorité du groupe Accor face à ses concurrents.

En effet, tout au long de ce travail, nous avons essayé de montrer comment le groupe Accor en s'internationalisant a su construire et rentabiliser ses compétences-clé.

ANNEXES

1 Annexe 1

Parc Hôtelier par zone géographique														
	France		Europe (hors France)		Amérique du Nord		Amérique latine et Caraïbes		Afrique Moyen-Orient		Asie Pacifique		Total	
Marque	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres	Hôtels	Chambres
Sofitel	35	6418	53	10775	11	3527	18	2876	32	6986	43	10763	192	41345
Novotel	124	16091	161	29381	6	1836	18	2993	20	3890	69	15064	398	69255
Mercure	280	25957	270	36446			78	10213	36	4656	74	9961	738	87233
Coralia Club	1	444					1	385	8	1886			10	2715
Suitehotel	12	1507	6	931									18	2438
Sans marque hôtellerie	6	449	2	133					2	514	22	4871	32	5967
Haute et milieu de gamme	458	50866	492	77666	17	5363	115	16467	98	17932	208	40659	1388	208953
Etap Hotel	245	18890	85	7990					1	119			331	26999
Formule 1	284	21075	44	3184			5	1565	24	1668	20	1695	377	29187
Ibis	357	31274	278	34561			42	6241	17	2072	26	4632	720	78780
Économique	886	71239	407	45735			47	7806	42	3859	46	6327	1428	134966
Motel 6					862	88657							862	88657
Red Roof Inn					344	37568							344	37568
Studio 6					43	5289							43	5289
Économique US					1249	131514							1249	131514
Total	1344	122105	899	123401	1266	136877	162	24273	140	21791	254	46986	4065	475433

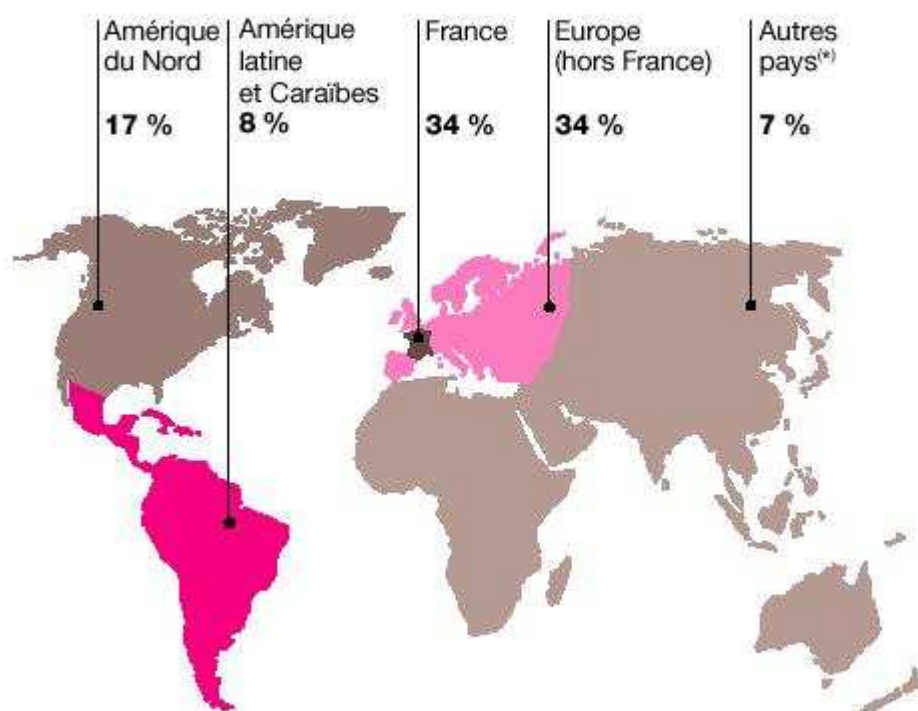
1 Analyse des résultats

L'objectif de l'annexe est de montrer les résultats économiques du groupe Accor et les rapporter à sa stratégie. C'est pourquoi, nous prendrons en détail le rapport du groupe pour l'année 2005, cela nous permettra de voir la progression à tous les niveaux et d'établir des comparaisons temporelles et géographiques.

Présentation des résultats

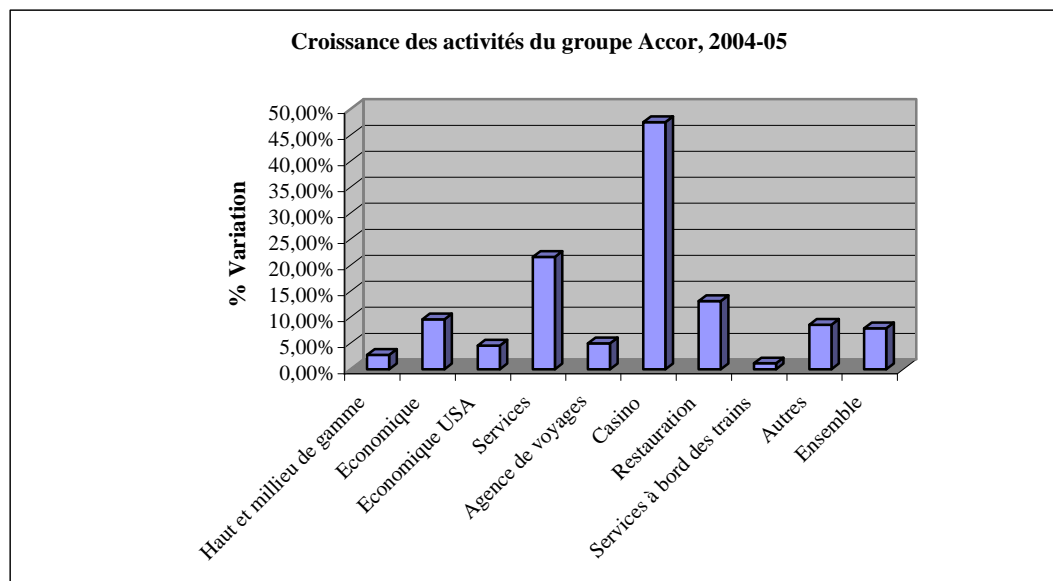
Le chiffre d'affaires consolidé de l'année 2005 s'établit à 7 622 millions d'euros, en progression de 7,9% par rapport à 2004. Le développement contribue à hauteur de 4,5% à la hausse du chiffre d'affaires et les cessions d'actifs ont un impact de -2,5%. L'effet de change est positif (1,2%), principalement du fait de l'appréciation du réal brésilien. À périmètre et taux de change constants, la croissance de 4,7% du chiffre d'affaires reflète une bonne performance globale de l'activité.

Chiffre d'affaires par zone géographique



(*) Structures mondiales comprises dans les autres pays

Figure 2

**Graphique 8**

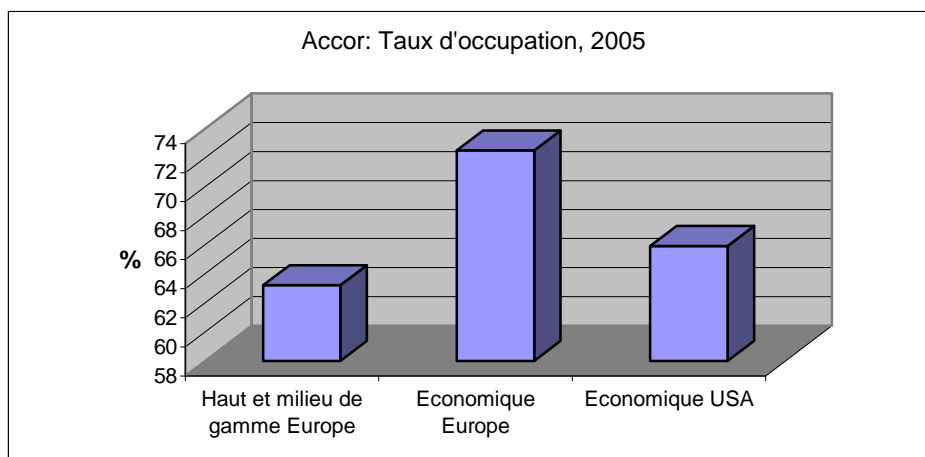
Cette stratégie a donné lieu à une croissance du chiffre d'affaires de 47% à périmètre et taux constants. Néanmoins, la croissance manque d'homogénéité en ce qui concerne les marques signalées. Ainsi, par exemple, l'hôtellerie haut et milieu de gamme (Sofitel, Novotel, Mercure) affiche un chiffre d'affaires de 2 864 millions d'euros, en hausse de 2,8%. Cette augmentation est portée par les fortes progressions de chiffre d'affaires en Amérique du Nord, en Amérique latine et en Asie. L'activité aux États-Unis, en particulier, connaît une hausse marquée de 10,7%. Cependant, en Europe, l'augmentation de 1,5% du chiffre d'affaires reflète une croissance modérée. En France, la progression de 1,4% du chiffre d'affaires s'explique par une légère baisse du taux d'occupation et une bonne gestion du prix moyen. Dans un contexte économique morose, le chiffre d'affaires augmente de 1,3% en Allemagne avec une progression du taux d'occupation et sans amélioration du prix moyen. Au Royaume-Uni, l'activité progresse de 4,4%, et ce, malgré les effets des attentats terroristes du mois de juillet.

Le chiffre d'affaires de l'hôtellerie économique hors États-Unis (Ibis, Etap Hotel et Formule 1) s'établit à 1 367 millions d'euros, en hausse de 9,6%. La bonne performance de l'activité se confirme en 2005 avec une augmentation de 4,1%. La croissance en données comparables atteint 3,6% en France et 3,5% dans le reste de l'Europe. Le développement contribue à hauteur de 5,1% au chiffre d'affaires de la période.

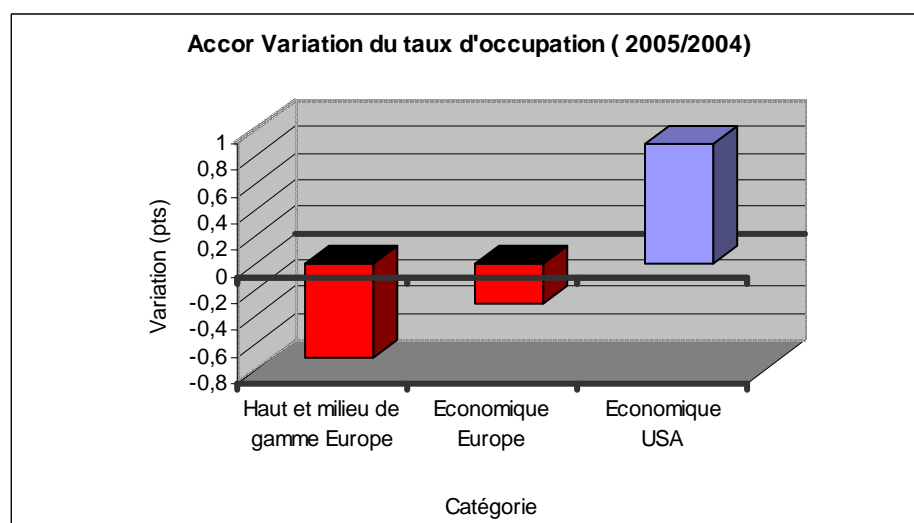
Dans l'hôtellerie économique aux États-Unis (Motel 6 et Red Roof Inn), le chiffre d'affaires progresse de 4,5% à 964 millions d'euros. La hausse du RevPar de 5,6% à périmètre et change constants reflète l'augmentation combinée des prix moyens de 4,3% et du taux d'occupation de 0,8 point. Une combinaison similaire à celle de l'hôtellerie en France.

Le RevPAR, « Revenue Per Available Room » ou revenu par chambre disponible, se définit comme le produit du taux d'occupation de l'hôtel par le prix moyen de commercialisation de ses chambres. Au niveau de la France, le RevPAR est plus fort pour les chambres des hôtels haut de gamme par rapport à la situation du

groupe Accor. Cependant, le RevPAR de l'hôtellerie économique du groupe Accor est bien supérieur à celui de l'hôtellerie française.



Graphique 9

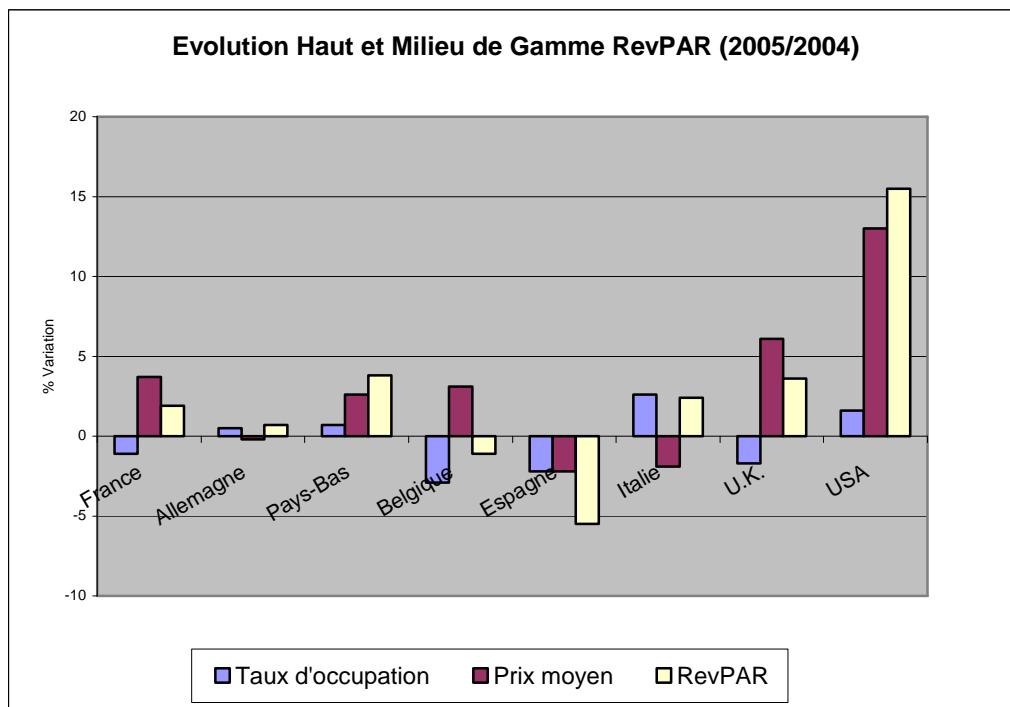


Graphique 10

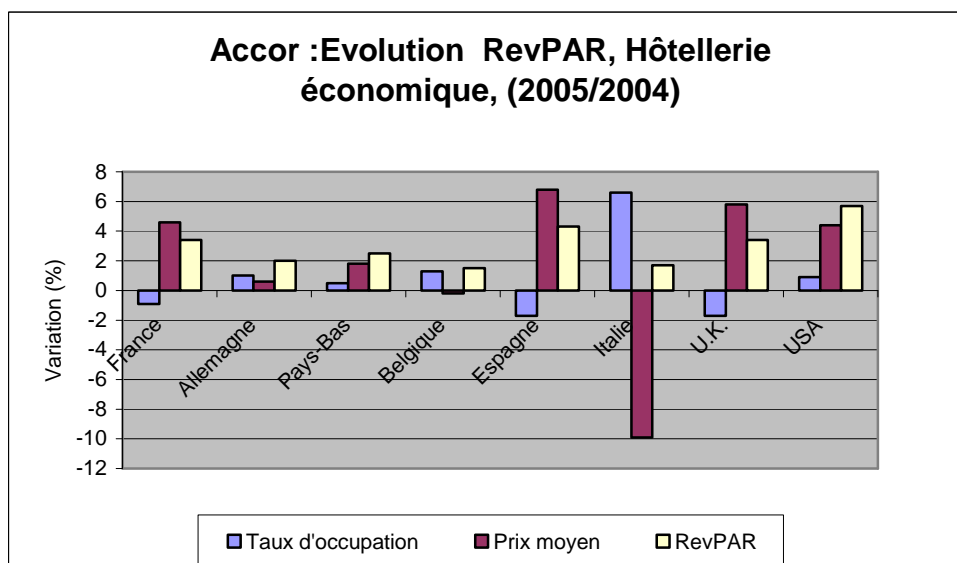
Accor : RevPAR par segment en cumul à fin décembre 2005			
	RevPAR	Taux d'occupation	Prix moyen
Haut et milieu de gamme Europe	59,41	63%	94
Economique Europe	36,25	73%	50
Economique USA	29,00	66%	44

Source: Accor (2006): Document de référence, www.accor.com

Tableau 13

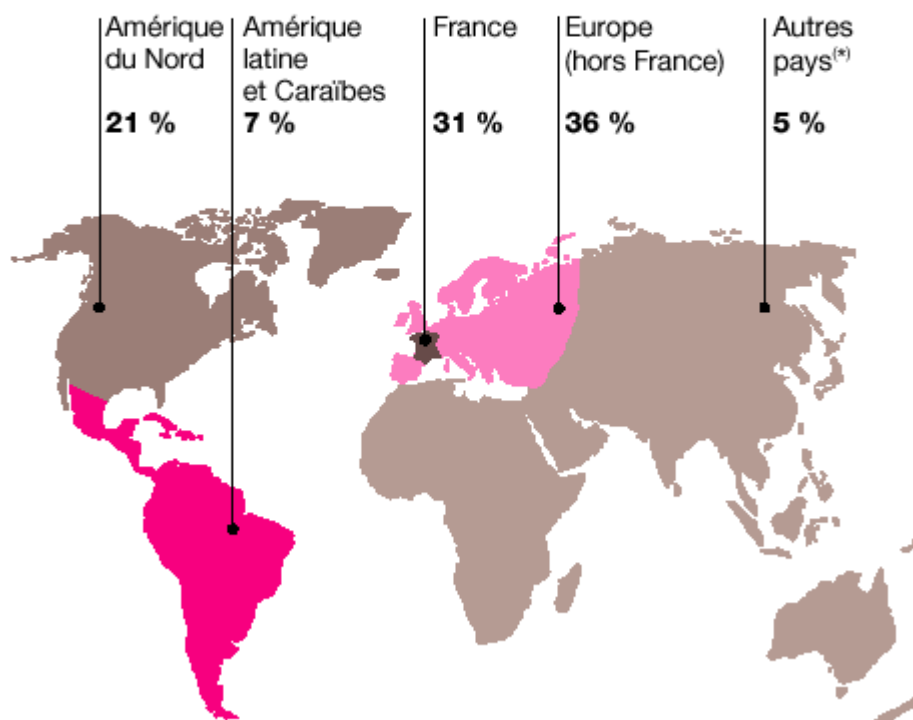


Graphique 11



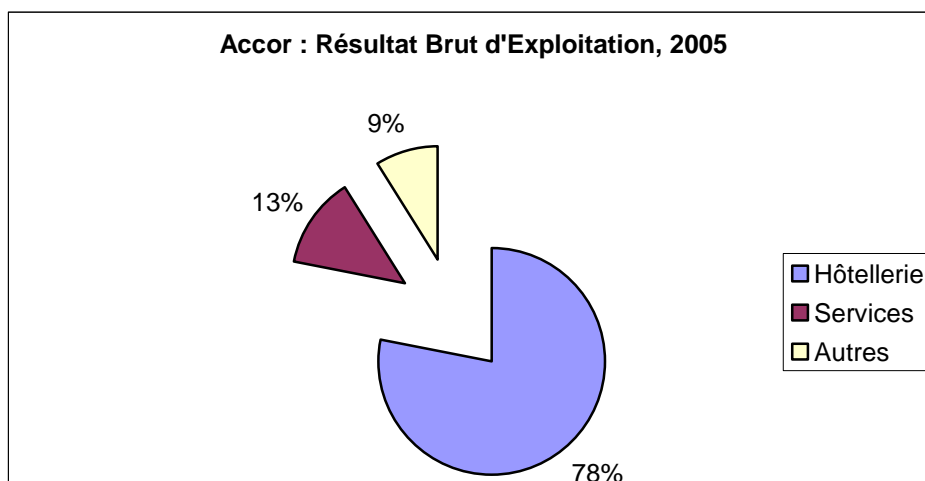
1.1 Résultat brut d'exploitation

Résultat brut d'exploitation par zone géographique



Par ailleurs, le résultat brut d'exploitation comprend les revenus et charges d'exploitation (avant loyers, amortissements et provisions, résultat financier et impôts) et constitue un agrégat clé de mesure de la gestion. En 2005, le résultat brut d'exploitation de l'ensemble du groupe atteint 1 986 millions d'euros, soit une hausse de 8,8% par rapport à 2004. Cette évolution se décompose de la façon suivante :

- Activité : +115 millions d'euros ;
- Développement : +61 millions d'euros ;
- Effets de change : +16 millions d'euros ;
- Cessions d'actifs : -31 millions d'euros.



Graphique 12

Le résultat brut d'exploitation représente 26,1% du chiffre d'affaires du groupe, à comparer à 25,8% en 2004 (une progression de 0,4 point)²⁹. En ce qui concerne les différents segments, le comportement des résultats économiques a été caractérisé comme suit. D'un côté, la marge brute d'exploitation de l'hôtellerie haut et milieu de gamme est de 24,7%, en hausse de 0,2 point en données comparables par rapport à 2004. Dans le monde hors Europe continentale, l'évolution de la marge brute d'exploitation est favorable, avec un gain de 1,1 point de marge. En Amérique du Nord les très bonnes performances réalisées en 2005 se traduisent par un gain de 2,7 points de marge. En Amérique latine, la progression de la marge atteint 3,0 points. Au Royaume-Uni, la marge est en hausse de 1,8 point. En Europe continentale, la légère dégradation de la marge se traduit par une variation de -0,2 point en données comparables. En France, la marge en retrait de 0,3 point est pénalisée par la hausse des charges salariales.

La marge de l'hôtellerie économique hors États-Unis est de 36,0%, en hausse de 0,6 point. La marge de l'hôtellerie économique en France, est affectée par l'effet défavorable de l'augmentation des coûts salariaux et est en recul de 0,5 point. Dans le reste de l'Europe, la hausse de 1,7 point. La progression de l'activité dans l'hôtellerie économique aux États-Unis en 2005 se traduit par une hausse de 0,7 point avec une très forte amélioration au deuxième semestre. Les coûts salariaux non récurrents n'ont affecté que le premier semestre de l'année.

En outre, le résultat d'exploitation correspond au résultat brut d'exploitation après loyers, amortissements et provisions. Il s'établit à 717 millions d'euros à la fin de l'année 2005 contre 612 millions d'euros l'année précédente, soit une hausse de 17,2%. D'un autre côté, le résultat avant impôt et éléments non récurrents, qui intègre le résultat d'exploitation auquel s'ajoutent le résultat financier et la quote-part dans le résultat net des sociétés mises en équivalence, représente les résultats des opérations après financement des différentes activités du groupe et avant impôt. En 2005, le résultat avant impôt et éléments non récurrents s'établit à 603 millions d'euros, en hausse de 17,6% et en ligne avec les objectifs annoncés lors de la publication des résultats semestriels en septembre 2005. Et, le résultat financier s'élève à 122 millions d'euros,

²⁹ Il s'agit toujours de « périmètre et change constants ».

contre 101 millions d'euros en 2004, soit une variation de 21 millions d'euros. Cette évolution s'explique essentiellement par l'augmentation des intérêts financiers qui s'établissent à 135 millions d'euros, contre 123 millions en 2004.

Globalement, les coûts de détention des actifs du groupe (loyers + amortissements + résultat financier) augmentent de 1 314 millions d'euros en 2004 à 1 391 millions d'euros en 2005. Ils représentent 18,2% du chiffre d'affaires en 2005, contre 18,6% en 2004 et contribuent ainsi à la progression des résultats avant impôt et éléments non récurrents. Des coûts en augmentation dû au changement de la stratégie du groupe.

Le résultat net des sociétés mises en équivalence est de 8 millions d'euros contre 2 millions d'euros en 2004. Il intègre notamment les résultats de Orbis en Pologne, des hôtels Dorint en Allemagne et du Club Méditerranée à compter de 2005. Jusqu'à décembre 2004, figurait également dans ce poste le résultat de la Société des Hôtels et Casino de Deauville. Depuis la création du groupe Lucien Barrière SAS en décembre 2004, le nouvel ensemble est consolidé par intégration proportionnelle.

Les charges de restructuration s'élèvent à 43 millions d'euros en 2005 contre 22 millions d'euros en 2004. Cette variation s'explique essentiellement par les charges occasionnées par le départ de dirigeants dans le cadre du changement de gouvernance intervenu chez Accor au début de l'année 2006.

Les dépréciations d'actifs s'établissent à 107 millions d'euros en 2005 et correspondent principalement à des dépréciations d'actifs hôteliers non prioritaires pour le groupe ainsi qu'à la revue régulière de la valorisation du patrimoine.

Le résultat sur la gestion du patrimoine hôtelier, qui enregistre les plus ou moins-values de cession des actifs hôteliers, s'élève à 72 millions d'euros en 2005 et comprend principalement la plus-value de 107 millions d'euros sur l'opération Foncière des Murs.

Le montant de la charge d'impôt s'établit à 124 millions d'euros contre 152 millions d'euros en 2004. Le taux effectif d'imposition (en pourcentage du résultat avant impôt) est de 25,4% contre 37,2% en 2004. Cette évolution est essentiellement liée à l'impact favorable du traitement fiscal du TSDI et à la plus-value liée à la transaction Foncière des Murs qui bénéficie d'un régime réduit d'imposition.

Après intérêts minoritaires pour un montant de 31 millions d'euros, le résultat net, part du groupe pour l'année 2005, s'établit à 333 millions d'euros, en hausse de 42,9% par rapport à 2004.

La marge brute d'autofinancement avant éléments non récurrents s'établit à 935 millions d'euros en 2005 contre 853 millions d'euros en 2004, soit une progression de 9,6%. Les investissements sur actifs existants ont augmenté de 43,0% par rapport à 2004, pour atteindre 449 millions d'euros. Ils représentent 5,9% du chiffre d'affaires, contre 4,4% en 2004.

Après prise en compte des investissements sur actifs existants, l'autofinancement disponible ressort à 486 millions d'euros en 2005. Les investissements de développement s'établissent à 479 millions d'euros en 2005 contre 680 millions d'euros en 2004, les investissements de 2004 intégrant la prise de participation dans Club Méditerranée à hauteur de 308 millions d'euros.

Les cessions d'actifs de la période s'élèvent à 313 millions d'euros et intègrent des produits de cessions d'actifs hôteliers à hauteur de 237 millions d'euros. Ces cessions d'actifs hôteliers comprennent notamment les produits de cessions des 128 hôtels à la Foncière des Murs³⁰.

De manière générale, les principaux ratios financiers sont en nette amélioration, reflétant la situation financière solide du groupe en 2005. En ce qui concerne la dette nette sur fonds propres il faut souligner que l'endettement net du groupe s'établit à 1 420 millions d'euros en 2005, en réduction significative de 36,7% par rapport à 2004. Le ratio d'endettement net rapporté aux fonds propres s'établit à 32% en 2005, à comparer à 71% en 2004. Par ailleurs, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée est calculé en application des ratios utilisés par les principales agences de notation, la dette nette étant retraitée de l'actualisation à 8% des flux futurs des loyers fixes. En 2005, le ratio de marge brute d'autofinancement d'exploitation courante/dette nette retraitée s'améliore de 4,5 points, atteignant 16,8% contre 12,3% en 2004.

Pour l'ensemble de ses activités le chiffre d'affaires de la Société s'est élevé à 576 millions d'euros en 2005 contre 529 millions d'euros l'année précédente, soit une progression de 8,9%. Il inclut l'ensemble des redevances hôtelières, des contrats de location-gérance et des facturations de services. Les autres produits et reprises d'amortissements, provisions et transferts de charges s'élèvent à 28,9 millions d'euros contre 12,5 millions d'euros en 2004. Le résultat d'exploitation, qui était de 3,6 millions d'euros en 2004, est de 5,5 millions d'euros en 2005.

Les charges d'exploitation ont atteint 610 millions d'euros contre 538 millions d'euros en 2004, en progression de 13,4%. Dans ce total, les dotations aux amortissements sont de 36,3 millions d'euros contre 37,3 millions d'euros en 2004. La dotation aux provisions pour indemnités de retraite s'est élevée à 12,4 millions d'euros, contre 10,9 millions d'euros l'année passée. Des indemnités de départ pour restructuration ont été provisionnées à hauteur de 18,5 millions d'euros. Les activités de recherches et de développements informatiques réalisées par la Société sont passées en charge comme les années précédentes.

Le résultat financier s'élève à 124 millions d'euros contre 32 millions d'euros l'an passé. Cette amélioration de 92 millions d'euros s'explique essentiellement par des reprises de provisions. L'ensemble des dotations et reprises de provisions financières, principalement pour dépréciation des filiales, a représenté une charge nette de 40 millions d'euros, contre une charge nette de 175 millions d'euros l'année précédente. La principale dotation a été constituée sur la filiale Dorint en Allemagne pour un montant de 60 millions d'euros. Une reprise de 100 millions d'euros a été effectuée sur CIWLT. La provision de 13,9 millions d'euros sur les actions auto-détenues par Accor a été totalement reprise.

La provision pour couvrir le remboursement éventuel de la prime des obligations a été réduite de 2,6 millions d'euros, compte tenu des conversions intervenues en 2005.

³⁰ L'augmentation des fonds propres de 822 millions d'euros en 2005 provient, à hauteur de 433 millions d'euros, de la prise en compte dans les fonds propres des obligations remboursables en actions souscrites par Colony à laquelle s'ajoutent la conversion sur la période d'« OCEANE » émises par Accor en 2003 et l'exercice d'options et de bons de souscription réservés au personnel.

Le montant des dividendes reçus a été de 343 millions d'euros, un peu plus élevé que pour l'exercice précédent où il atteignait 318 millions d'euros.

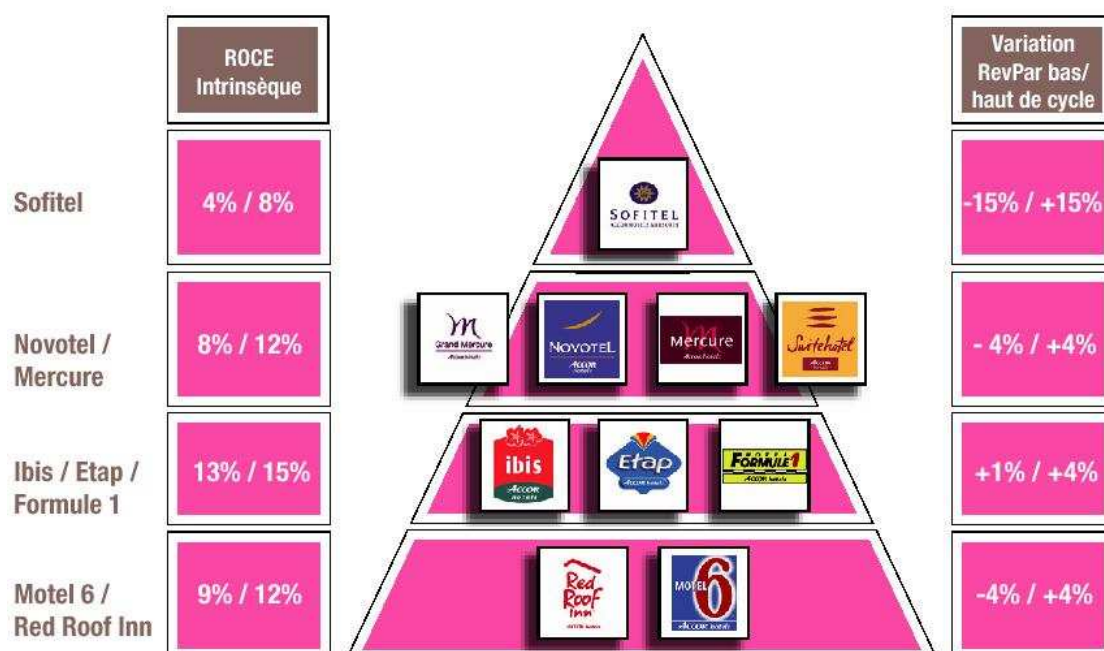
Le résultat courant avant impôt présente un profit de 118 millions d'euros contre 35 millions d'euros pour l'exercice précédent.

Le résultat exceptionnel dégage un profit de 33 millions d'euros, contre 130 millions d'euros pour l'exercice 2004, comprenant, principalement, en 2005, une plus value de 36,9 millions d'euros sur la cession des contrats de crédit-bail, une de 14,4 millions d'euros sur la cession de la participation dans la Société Financière de Courtepaille et une moins value de 6,9 millions sur la cession de la société Bas du Fort.

Le compte impôt sur les bénéfices se traduit par un bonus d'impôt de 14,6 millions d'euros, Accor bénéficiant de l'intégration fiscale de 141 sociétés filiales. En 2004, le bonus d'impôt était de 56 millions d'euros et le périmètre des sociétés filiales incluses dans le calcul de l'impôt sur les sociétés était de 136 sociétés.

Le montant des provisions et charges à payer non déductibles fiscalement, figurant au bilan de 2005, est de 89,0 millions d'euros. Il était de 94,9 millions d'euros en 2004. Le résultat net de l'exercice 2005 a atteint 166 millions d'euros, contre 221 millions d'euros en 2004. Sans la charge exceptionnelle d'impôt sur le TSDI, le résultat aurait été en progression de 3,6%.

Il est proposé de distribuer aux actionnaires un dividende de 1,15 euro par action. Au cours des 2 années précédentes, le dividende avait été en 2005 de 1,05 euro auquel s'ajoutait un dividende exceptionnel de 0,25 euro et en 2004 de 1,05 euro assorti d'un avoir fiscal de 0,52 euro.



Source : Accor (2006), Document de référence, 2005. www.accor.com

Figure 3.- Rentabilités et volatilités par segment

Bibliographie

- ABASCAL ROJAS, F. (2004) : *Cómo se hace un plan estratégico*, Esic, Madrid
- ACCOR, *Rapport annuel*, plusieurs années, www.accor.com
- BERGERON, P.G. (2001) : *La gestion dynamique. Concepts, méthodes et applications*, Bourcheville, Québec
- BLASCO PERIS, A. (2002): *La empresa y el producto turístico*. Civitas, Madrid
- BOSTON CONSULTING GROUP (1998) : *Perspectives on Strategy*, New York, John Wiley and Sons
- CAYSSIALS, Jean-Luc (s.d.) : « Les critères de taille des entreprises et l'appartenance à un groupe », *Cahiers études et recherches de l'observatoire des entreprises*, Banque de France, <http://www.banque-france.fr>
- CROUÉ, Ch. (2003): *Marketing international*, de Boeck, Bruxelles
- DAYAN, A. (coord.) (2004) : *Manuel de gestion*, Ellipses, Paris
- DENIZET, H. (2005) : *Panorama du secteur hôtelier*, Direction du Tourisme, Bureau de la Stratégie, Ministère du Tourisme, www.tourisme.gouv.fr
- GARRIDO BUJ, S. & PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2002) : *Manual Básico de Administración de Empresas para los Estudios de Turismo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid
- GERRY Johnson, Kevan SCHOLLES & Richard WHITTINGTON (2006), *Exploring Corporate Strategy*, Pearson
- ICEX (2000): "Internacionalización turística de la empresa española", *El exportador*, Avril, pp. 7-17, www.icex.es
- JOHNSON, G. ; SCHOLLES, ; & WHITTINGTON, R. (2005) : *Exploring corporate Strategy*, Pearson Education Limited, United Kingdom
- KOTLER, Ph.; J. BOWEN, J. MAKENS, R. RUFÍN & M^a D. REINA (2003): *Marketing para Turismo*. Editorial Pearson-Prentice Hall. Madrid
- LAMBIN, Jean-Jacques et CHUMPITAZ, Ruben (2002) : *Marketing stratégique et opérationnel. Du Marketing à l'orientation-marché*, Dunod, Paris
- MARTÍN ROJO, I. (2004) : *Dirección y Gestión de Empresas del Sector Turístico*, Ed Pirámide, Madrid
- MARTORELL CUNILL, O. (2002): *Las cadenas hoteleras. Análisis del Top 10*, Ariel, Barcelone
- MERLIN, P. (2006) : *Le tourisme en France*, Ellipses, Paris
- NOGUERAS LOZANO, M. T. & ARGUEDAS SANZ, R. (2006): *Planificación, Dirección y Gestión Financiera de Empresas Turísticas*. Editorial CERA, Madrid
- PLANES, Bénédicte (s.d.) : « Détection précoce du risque de défaillance dans le secteur hôtels-restaurants SCORE BDFHR ». *Cahiers études et recherches de l'observatoire des entreprises*, Banque de France, <http://www.banque-france.fr>
- PORTER, M. (1982): *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
- PORTER, M. (1996): What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Novembre-décembre, pp 61-78
- RAMON, A. (2000): *La internacionalización de la industria hotelera española*, Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes www.ua.es/cervantesvirtual/tesis

-
- RAMÓN RODRÍGUEZ, Ana B. (2002a) : « Un Análisis de las dimensiones del paradigma OLI en la internacionalización del sector hotelero español », *ICE*, n° 803, pp. 141-61
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002b) : “La internacionalización de las empresas turísticas”. *Economistas*, N° 92, pp. 31-44
- RINK, D.R. et SWAN, J.E. (1979) : « Product Life Cycle Research : A Literature Review », *Journal of Business Research*, Septiembre, pp 219-142
- RUFÍN R. & REINA, Mª (2006) : *Fundamentos de Marketing Turístico*, Ed Alondra, Madrid

Table de matières

Introduction générale.....	3
Chapitre 1.- L'analyse de la stratégie : notions et théories.....	6
1 Introduction	8
2 Stratégie.....	8
2.1 Caractéristiques des décisions stratégiques.....	8
2.2 Les trois niveaux de stratégie.....	10
3 L'environnement et les événements dans la stratégie.....	11
3.1 Le macro-environnement.....	11
3.2 L'industrie.....	15
3.2.1 Les producteurs de biens ou de services.....	15
3.2.2 L'industrie : concept et délimitation.....	15
3.2.3 Les forces de Porter : les sources de la concurrence	16
4 La segmentation stratégique.....	21
4.1 Les critères de la segmentation stratégique.....	21
4.1.1 Les critères de segmentation stratégique externes.....	21
4.1.2 Les critères de segmentation stratégique interne	22
5 Avantage concurrentiel	23
6 La notion de rivalité élargie.....	24
7 L'analyse des situations concurrentielles.....	25
7.1 Le mécanisme d'une guerre de prix.....	25
7.2 Les types de comportements concurrentiels	26
7.3 L'analyse des réactions concurrentielles.....	27
7.4 La concurrence monopolistique ou concurrence imparfaite	27
8 L'avantage-coût et l'effet d'expérience.....	28
8.1 Les causes de l'effet de d'expérience	29
8.2 La matrice de l'avantage concurrentiel	31
9 Le concept de capital de marque.....	32
Chapitre 2.....	35
L'hôtellerie en France et en Europe	35
1 Introduction	35
2 L'hôtellerie en Europe.....	35
3 L'hôtellerie en France	38
3.1 Le parc hôtelier français.....	38
3.1.1 Les hôtels indépendants.....	38
3.1.2 L'hôtellerie de chaîne	42
3.2 Le développement de l'hôtellerie en chaînes	45
3.3 La mondialisation et les stratégies hôtelières.....	47
3.3.1 La globalisation des secteurs touristiques au niveau mondial	47
3.3.2 Mondialisation et restructurations	50
3.3.3 Le paysage européen	50
3.3.4 Le développement des entreprises françaises au plan international	54
3.3.5 Les restructurations françaises les plus récentes	54
Chapitre 3.....	57
Évolution historique et organisationnelle du groupe Accor	57

1	Introduction	58
2	L'historique du groupe Accor	58
3	Capital et actionnariat.....	64
4	Structure organisationnelle du groupe Accor	66
4.1	L'organisation des entreprises et la structure du groupe Accor	66
4.2	Le Conseil d'Administration.....	72
4.2.1	Compétences du Conseil d'Administration	73
4.3	Comités du Conseil d'Administration.....	74
4.3.1	Le Comité stratégique	75
4.3.2	Le Comité d'audit.....	75
4.3.3	Le Comité des engagements.....	76
4.3.4	Le Comité des rémunérations et des nominations	77
4.4	Secrétaire du Conseil d'Administration	78
5	Les relations mère-filiales	79
6	Les partenariats chez Accor et la stratégie de développement du groupe Accor	80
6.1	Les modes d'organisation partenariale chez Accor.....	81
	Chapitre 4.....	84
	Activité et stratégie hôtelière du groupe Accor.....	84
1	Introduction	85
2	Activités et périmètre	85
3	Les éléments de la stratégie hôtelière du groupe Accor	88
4	Une stratégie cible sur les marques et sur la géographie.....	90
4.1	Modes de détention et marques.....	91
5	L'implantation d'Accor au Brésil	92
5.1	Les activités du groupe Accor au Brésil	94
5.1.1	Les services	94
5.1.2	L'hôtellerie	97
5.2	La stratégie d'implantation	99
5.3	Les produits économiques.....	100
5.4	Les services complémentaires à la gestion hôtelière.....	100
5.5	Les partenaires d'Accor au Brésil.....	101
5.5.1	La fidélité des actionnaires : Brascan et Espirito Santo	101
5.5.2	Les partenaires financiers et opérationnels.....	101
	Considérations finales	103
	ANNEXES.....	107
1	Annexe 1	108
1	Analyse des résultats	109
1.1	Résultat brut d'exploitation.....	113
	Bibliographie.....	119